ادارة المؤسسات اللجتماعية

راغب أحمد الخطيب



ادارة المؤسسات الاجتماعية

تالینب را**خب** احمد اکخطیب

> الطبعة الأولى 2012م – 433 هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية(5/1960)

361

الخطيب راغب احمد

ادارة المؤسسات الاجتماعية / راغب احمد الخطيب. - المجتمع العربي

للنشر والتوزيع. 2011

() ص

را.: 2011/5/1960

الواصفات: /المؤسسات الاجتماعية//الخدمات الاجتماعية

، يتحمل المؤلف كلمل المسئولية الفلوتية عن محلوي مصنفه ولا يجر. هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أغرى.

جميع حقوق الطبع محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب او أي جزء منه او تخزينه في نطاق استعادة العلومات او نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطى مسبق من الناشر

عمان — الأردن

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

الطبعة العربية الأولى

△1433 - **△**2012



عمان -- ش. الملكة رائيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة --

مجمع زهدي حصوة التجاري

www: muj-arabi-pub.com Email: Moj_pub@hotmail.com ISBN 978-9957-83-065-6 (ربعت





فهرس المحنويات

الصنحت	الموضوع
7	مقامة
	العصل الأول
11	إدارة المؤسسات الاجتماعية
	النصل الثاني
25	النظمات الاجتماعية وهلاقتها بالبيئة
	العصل التالث
37	الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية
	العصل الرابع
65	تعريف الإدارة التربوية
	النصل الحاس
95	النظريات في الإدارة التربوية
	النصل السادس
111	دور إدارة الموارد البشرية في أعداد الإستراتيجيات التربوية
	العصل السابع
127	أهمية الرئاسة الإدارية في القطاع التربوي
	العصل التامن
149	الاستثمار في القطاء التربوي

الصنحت	۶.	لوض	L
V	()	~,	•

	العصل الناسج
173	العملية التربوية في تطوير الموظف الإداري
	العصل العاشى
207	طريقة الاتصال في المؤسسة التربوية
237	المراجع

متدمة

إن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج عملي.

ولنا إن نتساءل ما المقصود بتلك الإدارة؟ وكيف تناولها الرواد بالتعريف؟ وهل هي علم له أصول وقواعد محددة، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع في التطبيق؟ وما هي المهارات الواجب توافرها في المدرين للممارسة العملية الإدارية بنجاح؟ وما هي الوظائف التي تمارسها منظمات الأعمال لتحقيق اهدافها؟.

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامي لأبعاد العملية الإدارية؟ وما هي الأخلاقيات التي يجب إن يتحلى بها العاملون في الحقل الإداري؟ لقد وضع هذا الفصل للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قد يعن لدارس الإدارة، وفي ضوء ما مبق يتناول هذا الفصل الوضوعات التالية:

- تعريض الإدارة.
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.
- المارات المطلوبة لمارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
 - اخلاقیات الإدارة

الفحل الأول







أدارة المرسمات الإجتماحية

تعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تبدّل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها، ويكون بدل الجهود بطرق عملية منظمة تسير جنبا إلى جنب وظيفة المؤسسة في تقديم خدماتها لمملائها.

وتعرف أرثين جونسون الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين براسطة جهاز إداري نوي تنظيم معين يمكن عن طريقة خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود تتسير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة.

أما هيليين بيضرز فتصرف الإدارة بأنها هملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والتخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

ويلاحظ أن الخدمة الاجتماعية في تطورها لرعابة النباس وتوفير العون لهم قد ابتدعت من الطرق والأساليب ما يمكنها من تحقيق اهدافها وغاياتها ولقد جاء تطور خدمة الفرد كطريقة تسيرا عن إحساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الافراد على أساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الافراد على أساس علمية سليمة.

ويظهر حاجة الافراد لأن يتواجئوا في جماعات ينتمون إليها ظهرت في الأفق "خدمة الجماعة" كطريقة ثانية من طرق الخدمة الاجتماعية، وعندما وجد المستغلون بالخدمة الاجتماعية أن المساكل المجتمعية تؤثر على الخدمات المتي تقدم الافراد والجماعات ظهرت طريقة تنظيم المجتمع مكانها بين بقية الطرق.

والخدمة الاجتماعية كما تعلم تمارس طرقها في منظمات حكومية وأهلية كل هذه المتغيرات اكدت للممارسين أهمية العمليات الإدارية كطريقة معاونة لمارسة الخدمة الاجتماعية ومن هنا أصبح للإدارة نظرياتها ومنهجها ونماذجها في الخدمة.

ولكي تحقق الخدمة الاجتماعية وظيفتها وتحقيق أهدافها فلابد أن يكون هناك جهود منظمة وتوجيه وإشرافا مستمر ويمعنى آخر فإنه لا بد من وجود إدارة رشيدة وقيادة حكيمة، وقد اثبت البحوث في الدول التي أصبحت فيها الخدمة الاجتماعية دون جوهري ضمن نظم المجتمع أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على المعمليات الإدارية وكلما اتضع كفاءة العاملين وازدياد الأنشطة كلما دل هذا على فعالية العمليات الإدارية ويلاحظ أن مؤسسات الخدمات الاجتماعية لها طابعها الإنساني حيث أن غاية المسؤولية فيها مصلحة العملاء لذا نرى أن المؤسسات تشكل إدارتها بالشكل الذي يقوي ويدعم الفرض التي تسعى إلى تحقيقه تلك المؤسسات، كما أن وسائلها وإساليبها تعمد على فهم السلوك تحقيقه تلك المؤسسات، كما أن وسائلها وإساليبها تعمد على فهم السلوك

ولما كانت المؤسسات الاجتماعية سواء أكانت رئيسية في الخدمة الاجتماعية (مثل المجالس المحلية، الاتحادات بالواعها) أو منظمات مضيفة، الاجتماعية (مثل المجالس المحلية، الاتحادات بالواعها) أو منظمات مضيفة، (مثل المستشفيات، والمدارس) فإنها تدين بنفس القيم والمبادئ المحول بها في الخدمة الاجتماعية وهذا بالتالي يدفع العمليات الإدارية أن تسير أيضا في إطار هذه القيم والمبادئ ومن أهما مبادئ، حتى تقرير المصير، مبدأ الموضوعية، مبدأ السرية والاحترام، والتقبل، والمشاركة وغيرها من مبدئ الخدمة الاجتماعية.

أمعبة الأدارة للمجنمع :

1. المنظمات التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية نتاج مجتمعي،

بمعنى أن فهمها أصلا هو استجابة لحاجة أو لتحقيق هدف معين في المجتمع وبالتالي نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مترابطة وهنا القطاع هو ينوره جزء من المجتمع الكلي، فالنظمة إذا لا تقوم لمجرد الوجود ذاته وإنما تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب يهم المجتمع.

2. الإدارة مسؤولية عن مبلاحية البيلة وصيانتها،

وهنا يعني أن الإدارة لا يتجنب في نشاطها ما قد يتلف البيئة ويضر بها ويسبب تلوثها أو يسمم مواردها فقط، وإنما تراعي أن تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وتنمية مواردها وترشيد استثمارها.

3. الإدارة مسؤولية عن العكاسات قراراتها على المستقبل:

يجب أن تعش الإدارة الغد وتقوم بحساباتها على أساس عن التنبؤ الواقعي الاسقاطي على السنقبل واحتمالاته شم تقسر احتمالات النتائج المباشرة أو الجاذبية والانعكاسات غير المرغوب فيها لنا قد تنتجه من مشكلات اجتماعية أو غير اجتماعية أو غير اجتماعية من تحاول أن تمنع حدوثها بإجراءات وقائية أو على الأقل تضعف من تأثيرها.

4. التغير الاجتماعي مسؤولية أساسية للإدارة:

أن وظيفة الإدارة التجديد؛ بمعنى انه على الإدارة أن تعمق من بصيرتها وترامن بالتجديد اساليبها وترامن بالتجديد اساليبها وإدارتها فإنها لا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبت عن وضع مدين ومن ما كل عن الإدارة أن ترتاد أقاما جديدة وتعمل على ختى توقعات مستقبلية وإشباع الحاجات جديدة، ويلاحظ أن منظمات الصناعية

الكبرى تمثل مؤسسة جنرال الكتريك، وايدسون وإدارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية بالولايات المتحدة من الهيشات التي تقيم مراكز للأبحاث الإدارية التي تساعدها في تحقيق التجديد وهذا يعني أن عصر، والمخترع الفرد، حتى محله عصر المنظمات المخترعة بأسلوب فريق العمل وامل الانجازات التكنولوجية المستحدثة ما يؤكد نجاح النظام الإداري في تغيير ثورة العصر التكنولوجية.

5. الخلق بالجاهات لنمو التكنولوجي مسؤولية الإدارة،

ان ترشيد الإدارة يقتضي بالضرورة يقظة الإدارة العليا وقدرتها على استيعاب ديناميات التكنولوجيا وتوقع الجاهاتها وتطورها والاستعداد للاستفادة مما قد النمو التكنولوجي فضلا عن محاولة التدخل في الزمان والموقف المناسب لتوجه للح الديناميات في معارات وإيقاعات معينة لتحقيق ثورة حقيقية سواء في مجالات العلوم والمعارف أو في اساليب الاتصال أو القيم التنظيمية أو الأساليب التخطيطية وكذلك فإن من الأهمية بمكان محاولة التنبؤ بما يوسف يحدث التخطيطية وتلك الثورات من تغيرات محتملة في المجتمع ومتى وأين ولن، وذلك استجابة من المجتمع نهنا النمو مع تقديم حجم ونوعية تلك الاستجابات بأعلى درجة ممكنة من الوضوح والدقة.

6. الإدارة هي المنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة:

- الإدارة احد عناصر الإنتاج: فإذا رجعنا إلى الفكر الاقتصادي نجد انه يحدد عناصر الإنتاج التقليدية اربعة عناصر هي:
 - 1) الطبيعة.
 - 2) راس المال.
 - 3) العمل.
 - 4) التنظيم والإدارة.

فالأدارة هي التي تعطى الحياة للمنظمة بمعنى انه إذا توافر لديها الآن:

الأراضي والمواد الخام الطبيعة.

الأموال والمقاولات..... عنصر رأس المال.

جماعة البشر..... عنصر العمل،

ولا يعني هذا أن قيام أي مشروع أو تجاح أي منظمة يحدث يتوافر هذه العناصر فقط ولكن وظالف الإدارة هي التي تحرك هذه العناصر فلكي يحدث الإنتاج يجب توافر عنصر الإدارة والتي يعني وجود التنظيم والتنسيق والتوجيه والتدريب...انخ.

7. الإدارة وظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة،

مفهوم الندرة: هي أهرة تعني أن الموارد المتاحة في أي مجتمع من حيث النوعية والكم دائما وأبدا تجدها في أي زمان أو مكان أقل من حجم ونوعية احتياجات المجتمع، جماعات وأفراد ويصور الاقتصاديون هذه الظاهرة بالعلامة بين الموارد والاحتياجات في الشكل الآتي؛

الموارد المتاحة في المجتمع واحد صحيح

الاحتياجات المتزايدة

ويرى الفكر الاقتصادي أن ظاهرة النِيرةِ هنه هي التي تجمل للمورد قيمة تبادلية.

والندرة مسألة نسبية بمعنى أنها ظاهرة يعاني منها كل مجتمع وكل <u>فرد الثان درج</u>ة (تعاملة ليست واحدة وهذا بمعنى أن حجم الظاهرة ووحدتها يختلفان من مجتمع إلى مجتمع ومن فرد إلى قرد أي أنها نسبية.

والندرة سبب اساسي في نشأة الإدارة فمثلا لما كان الهواء موردا متاحا بعض عن حاجة عمل النهر إلى كل مكان وزمان لدلك لم يكن في حاجة يوما إلى منظمات تسير عن تدبيره وتوزيعه إلى أي لم يكن بحاجة إلى إدارة لكن عندما المجتمع مؤخرا إلى الخطر الذي يهدد نقاوة هذا المورد نتيجة التلوث الذي أحدثه أما بعد ضربه وغير في تركيبته وهو الضرر والخطر الذي يتزايد يوما بعد يوم بسبب التقدم الصناعي والسلبي وانفجار السكاني والتكنولوجي والذي يلقى إلى الجو بعوادمه من الأبخرة وتلوث المياه هذا كله وغيره دفع إلى أن تظهر هيئات ومنظمات العمل من محاولات الوقاية من أثار التلوث بمعنى مواجهة هذه المشاكل لتؤخر من وقوع الندرة المتوقعة في الهواء الضحى الصالح لميشة الإنسان وكانت قمة هذه التنظيمات إنشاء منظمة تابعة لهيئة الأمم تعالج مشكلة تلوث البيئة ومماثلها فقط يوضح لماذا ترى أن الأصل ونشأ الإدارة يرجع إلى مشكلة الندرة المقالمة في كل مجتمع.

أحمية الدارة في الذدمة الإجتماعية:

الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية:

- أ. بمعنى انها لا تمارس إلا داخل مؤسسات: حكومية او اهلية وبالتائي وهي منظمات تحقق أهدافها من خلال التطبيق السليم الواهي والأساليب والإدارة الحديثة ولذا فالإخصائي الاجتماعي لا يمارس المهنة إلا من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية او منظمات مضيفة ومن هنا كاف أهمية معرفة كيف تدار المؤسسات كعملية وطريقة منهج أساسي في الخدمة الاجتماعية.
- 2. الأخصائي الاجتماعي له دوره ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة: وهذا يعني أن يمارس دوره ضمن مجموعة من الأدوار وهر لكي ينجح لابد وان يدرك ويتعرف على ديناميات وميكايزمات العمليات الإداريس قالنظسن واسس بنائها التنظيمي فضلا عن حدود مسئولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين.

والعمليات الإدارية ضرورة لقيام المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها الأخصائيين الاجتماعيين:

تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية في ظل المجتمع المسري بالنصيب الأكبر نحو توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين أم المنظمات الأهلية (الخاصة) فإن إمامها المجال متمنع في ملىء الفراغ في الخدمات التي تقوم بها الحكومة أو التي تجسم للمؤسسات الحكومية عن القيام بها على إلا ينشأ هناك تضارب أو ارداع يشت الجهود ويضيع الأموال تأخذ العلاقة بين المؤسسات الحكومية شكلا أي كثر الأشكال الاتية،

- تقوم المؤسسات الحكومية بنور الإضراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات الأملية للتأكيد من حسن قيامها بأعمالها وحدود اللوائح الموضوعة.
- تقوم المؤسسات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات وتحديد المستويات القبولة للخدمة وترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيد.
- تقوم المؤسسات الحكومية بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية التي تعينها على العمل وتحقيق أهدافها.

تضع المؤسسات الحكومية النموذج الذي يحتدا به بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو المؤسسات الأملية وشجمها على المشاركة.

وجدير بالذكر أن تعرض الأهم الجوانب التي يقوم بها الإحصائي عند عمله بالمؤسسات الحكومية والأهلية:

أولًا: من حبث وضع السباسة ووضع البرامج:

يحدد السياسة العامة للمؤسسات الحكومية تشريعات أو قرارات حكومية، أما المؤسسات الأهلية يتحدد سياسيتها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة في حدود القوانين التي تنظم عملها وغالبا ما تجد الأخصائي الاجتماعي في موقع رئيس في هذا الهيكل ويتضح هذا في المؤسسات الاجتماعية مثل المستشفيات

والمدارس ووحدات الضمان والمؤسسات التابعة لوزارة الشؤون وفي أحوال كثير تجده يقوم بوظيفة المدير المنف أو أمين سر مجلس المؤسسة أو رئيس الجنة وبالتالي معرفته بالعمليات الإدارية من خلال الهيكل التنظيمي تعتبر هامة للغاية بالنسبة لعمله.

ئانبا: سن حبث النعوبل:

تمول المؤسسات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدول اما المؤسسات الأملية بتم تعويلها من التبرعات والإعانات والهيثات هذه عملية يجب أن يلم بها الأخصائي الاجتماعي جميعها بل يمارسها حكما في عمله.

ثالثاً: من حبث حمليات الأدارة واداليبما:

تتميز المؤسسات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها واساليب اختيار الموظفين تختلف عن المؤسسات الحكومية والقواعد ونظم تخضع لقوادين عامة وقواعد ورقابة أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية، بينما المؤسسات الأهلية هي التي تشرع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تقيد وتعدل من هذه اللوائح والنظم كلما استلزم الأمرية سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية - كل هذه القواعد والنظم ضرورية لتسهيل عمل الأخصائي الاجتماعي بل أنه أحيانا يكون مشاركا في اتخذا القرار بشأنها أو تعديلها أو الغائها.

وخلاصة القول: أن للإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية وهلا دور اساسي في كافة المؤسسات لا سيما التي تتناول عمليات خدمة الضرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع وترداد اهميتها في مؤسسات تنظيم المجتمع (سواء حكومية ام اهلية) نظرا لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاطات المؤسسات وغيرها من المؤسسات المرتبطة بنشاطها في سيبل تكامل الخدمات ومنع التعارض والاندراج، كما أنها تضمن توافق نشاط المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية اما تنظيم المجتمع فمهمته في

ذلك مختلفة ولكهنا قريبة الشبه في طبيعتها بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات افراد البيئة في مسار واحد نحو تحقيق احتياجات المجتمع.

اللدارة المعاصرة، الإدارة باللحاف:

قي جمهورية مصر العربية ظهر اهتمام الدولة بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف آخيرا في السبعينات فقط عندما لست الحكومة بعض مظاهر التسيب واللامبالاة، وما يستتبع ذلك من ضرورة توجيه الإدارة نحو أسلوب يحفز العاملة: دار الرقابة الناتية والشعور بالمؤولية نحو أهداف محددة مرسومة ومتفق عليها مقدما بحيث يمكن مسائلتهم عن مدى نتائج تحقيقها ويحيث تؤدي هذه المسائلة إلى الثواب الملالم للنجاح والتفوق إلى المقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف.

والإدارة بالأهداف ليست نظرية وإنما يمكن تسميتها منهجا أو أسلوبا أو أسلوبا أو أسلوبا أو طريقة، لأنها لا تتمارض مع الوظائف التي رسمتها نظرية الإدارة التقليدية ولا تعارض مع الإدارة بتوجيه دوافع السلوك كما رسمتها نظرية الحديثة في السلوكية، ولا مع تطبيقها العلوم البيئية كما رسمتها النظرية الحديثة في الإدارة، وإنما هي باختصار عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من جوانب النشاط مع التحديد الواضح السؤوليات (هدف كل وظيفة) ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف في إطار اختصاصه وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم والبيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات، ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

هذا هو باختصار أول تفكير للإدارة بالأهداف، جاء به احد علماء الإدارة في عام 1955 واسمه دوكر عندما تحدث في كتابه بممارسة إدارة الأعمال، كما أسماها (الإدارة بالأهداف) حيث ذكر أن أسلوب الإدارة الفعال هو الذي بمزج جهود الافراد في جهد متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في

وضعها ووافقوا عليها والتزموا بها، وعلى ان يسير عملهم بأعلى كفاءة ويدون تضارب أو احتكاك أو ازدواج وان يتم ذلك على أساس عمل الفريق وإحلال الرقابة الناتية محل الرقابة الخارجية.

المداغب اللدارة باللمداغب:

كان اهتمام دروكر اكثر تمركزا على إدارة الأعمال في مجال التجارة والصناعة، ورأي أن للإدارة بالأهداف أصبحت في ذلك ضرورية على اعتبار أن الشروعات الحديثة أصبحت تتصف بثلاثة خصائص رئيسية تقتضى ذلك وهي:

- 1. التخصص هو السمة الغالبة في المشروعات الحديثة، ولذلك يجب تنمية الضرد ذاته حتى يمكن للمشروع أن يجاري التقدم والتطور الحديث، وتبع حماس الفرد للتنمية الذاتية من شعوره بالمؤولية نحو هدف وتعرضه للمحاسبة هذا إلى جانب اهتمام منهج الإدارة بالأهداف بعملية تخطيط الأهداف الفرعية بصورة متكاملة في إطار الهدف الرئيسي، ويذلك يتحقق التنسيق والتكامل بين المتخصصين وبين سائر الاهراد حتى في ادنى المتويات التنظيمية.
- 2. كلما كان الأسباب الحقيقة لتصرفات الرؤساء أو تعديل أوامرهم كافية ملى المرؤوسين كلما انشغل المرؤوس عن عمليه بالتفكير حول تفسير تصرفات وأوامر المرؤساء والإدارة بالأهداف تساعد على حل هذه المشكلة بتركيز أهتمام الافراد ورؤسائهم على العمل الذي سيحاسبون عليه وليس على أوامر المرؤساء وتصرفاتهم.
- 3. الإدارة بالأهداف تتبع اشتراك المرؤوسين مع رؤسالهم في وضع الأهداف واشتراكهم أيضا في السؤولية لأنهم بحاسبون على تحقيقها مع اعطائهم السلطات والحردات المناسدة.

نطبيق الادارة بالامداف:

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الآتية:

- وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام بالتفضيل والتحديد والوضوح، إلى الجانب هدف كل من وحدات المنظمة وهدف كل من العاملين (الأعمال المطلوب منه أدائها على وجه التحديد من حيث الكمية والجودة والتوقيت).
- اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه، والاتفاق معه مقدما على معيار النتائج الذي شيحاسب بموجبه وإسلوب المحاسبة.
- 3. النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب في تسهيل رفع مستوى الأداء.
- 4. الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ، تشجيعا للرقابة الناتية، وفي مبيل خلق روح الإخلاص والرغبة في الإتقان وفو جو من الشعور بالحرية مدفوعا في بادئ الأمر بنظام المحاسبة النهائية وتقدير الأجر والمكافآت على اساس نتائج المحاسبة.

وعلى ذلك فإن نطبيق بدناج الى:

- أ. تحديد الهدف العام وأهداف الافراد تحديد دقيقا قابلا للمحاسبة.
 - ب. تقرير معيار محدد متقن قدر الإمكان لقياس النتالج.
- ج. تحديد المسؤولين الذي سيقومون باستخدام ذلك المعيار بحيث يمكن
 الاعتماد على كفاءتهم وصدق نتائج القياس.

النطبيق غين جمعورية مصر العربية :

- الإدارة بالأهداف ستقضى على التسيب وعدم الانضباط والتواكل وتعطيل الأعمال، لأنها ستطالب وتحاسب الافراد عن تحقيق نتألج معينة في أوقات معينة.
 - الإدارة بالأهداف تهتم بالعائد والأرباح وتعمل على زيادتها.

- تحقيق الرقابة الناتية كبديل عن الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها.
- نشجيع الابتكاريما تتيجه من حرية للأفراد في التصرف في إطار قواعد عامة.
- قضنى عدم الرغبة في تضويض السلطة أو قبول المسؤولية حيث يعتبر التفويض واللامركزية من أسمها.

الفطل الثانيي





المنظمات الأجنماعية وعالفنها

بالبيئة





المنظمات الاجتماعية وعلائتما بالبينة

المنظمة الإداماءية:

مفهومها وفلسفتها: يعرف جون جارس المنظمة الاجتماعية بانها تجمع إنساني ينتظم فيه الافراد لبشتركوا في تحقيق هدف مشترك لكل منهم دور ومسؤولية.

ولقد أبرزت دراسات العالم "وايت باكي" التي أجراها هو ومجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمريكا حول الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الأخر أن:

- المنظمة مجموعة من الأفراد.
- الافراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية معتمدين على انفسهم في الوصول إلى الحل.
 - ويستخدمون موارد أساسية بشرية وطبيعية ومساوية .
 - لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية.
 - عن طريق سلوك منظم لعمليات أساسية أو لأدوار متداولة.
 - وذلك بطرق وإجراءات خاصة.
 - وي ظروف طبيعية واجتماعية.

ويخلص بـاكي أيضا إلى المطابقة بـين الضرد والمنظمة حيث يـرى أن الإنسان بيولوجي، نفسي، اجتماعي، وروحي.

وكلها جوانب مترابطة ومتكاملة لا فواصل بينهما وما ذكرناها إلا لتسهيل التركيب الإنساني إذا أردنا أن نستفيد بما في الإنسان من طاقات فلا بد أن تشبع فيه حاجاته الأساسية (مثل الأكل والمسرب، والملبس، والمسكن، والتعليم..الخ) ثم تحيطه بيشة اجتماعية ملائمة (أي توفر له ما تسميه بالتوافق الاجتماعي) أي تجعله في جو يشعر فيه بالرفاهية حيث يتم التوافق

بين الفرد مع البيئة، كما تتكون المنظمة من جماعات يعمل متعاونة على تحقيق اهدافها.

وهنه الخصائص الميزة النظمة والضرد تؤدي إلى الفكرة الرئيسية لعملية الاندماج وكلا من الفرد والمنظمة شديدا الحركية، لأن كلا منهما يحاول التعبير عن نفسه ويحقق أهداف معينة، فيسعى الضرد للانضمام للمنظمات وفي نفس الوقت يعمل على تحقيق ذاته وتحقيق احتياجاته ويعتبر الأسلوبان في عملية الاندماج في المنظمة.

وينشأ عن عملية الاندماج الفرد دور فيحقق الفرد ذاته ويصبح له مكانة معينة.

ولكما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تُحقيق أهدافها .

انجامات المنظرين نصو المنظمات:

أولا: انجاء المصلمين بالنادبة البنائبة:

من أهم العلماء الذين اهتموا بدراسة المنظمات من خلال البنائية سيشور وهيير ويارسوتز وسلوفيك، وهم جميعا يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشرى ينشأ بنية الاستمرار والدوام من اجل تحقيق أهداف معينة، وهم يقسمون وجهات نظرهم إلى ثلاث اتجاهات فبعضهم يراها على أنها أداة لتحقيق أهداف معينة والبعض الأخر ينظر لها على أنها بنيان هادف نو هدف، والمجموعة الثالثة تنظر للمنظمة على أنها نسق اجتماعي له وظائفه وأي كان اتجاه المؤيدين لهذا الاتجاه فإنهم يهتمون بمستويات العمل، وجماعاته وتدرج السلعة، كذلك دراسة المتغيرات التحليلية كالاتصال والعلاقات العامد.

ثانبا: المنظمات من وجمه نظر السلو كبين:

المنظمات في رأي علماء السلوكيين أنها عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها، ومن خلال هذا فإنها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم، كما أن العاملين داخل المنظمة يؤثرون على بعضهم البعض، ويلاحظ أن الافراد في بناء المنظمات دائمي التفسير والشرح لسلوكهم كما أنهم يقيمون بوعي وبدون وعي تأثير الانتماء إلى المنظمات ومدى تأثير الانظماة عليهم.

ويقول الدكتور صلاح لجومر من اصحاب النظريات، أن سلوك الإنسان داخل المنظمات تنتج عن ثلاث مجموعات من المتفيرات، المجموعة الأولى منها هي مجموعة العوامل الفردية التي تتعلق بالفرد والمجموعة الثانية ترتبط بالجماعات الصفيرة التي تتكون بصفة رسمية داخل المنظمة الرسمية، وتكون سببا في نشوء ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي أما المجموعة الثالثة من المتغيرات فإنها تتضمن عوامل تتصل اتصالا مباشرا بالتنظيم الرسمي.

هنذا وسوف نتصرف لهناه الموضوعات في شيء من التفصيل حين تشرح وظائف الإدارة في الفصل القادم.

ثالثا: المنظمة غين نظر المحتمين بالنوادي الببنية:

ومن أهم الذين أهتموا بدراسة المنظمات من حيث تأثير البيلة بينها وتأثرها بها العالم سلزنيك وقد استحردت النظرة البيئية رغم حداثتها على جزء كبير من اغتمام العلماء المعاصرين، بعد أن أهمل العلماء التقليديون الميوامل البيئية والسلوكية في دراستهم.

وينظر اصحاب النظرية البيئية إلى المنظمة على أنها كيان داخلي كيان آخر أوسع ويكادون يجمعون على أن الحد الفاصل بين ما هو منظمة وما هو بيته إنما هو خط اعتباري يكاد يمحى في بعض الأحيان، وقد عبروا عن هذا في بحوثهم وكتاباتهم فاهتم البعض بتحليل العلاقة بين المنظمة والإطار الثقافية أو البيئة الثقافية التي تنشأ فيها من حيث التركيب السكاني والعمري وطبيعة الجو والموارد ومستوى التعليم الجوانب الافتصادية والاجتماعية والسياسية .. الخ.

واهتم البعض الأخر بدراسة العلاقات بين المنظمات ويعضها البعض.

وتتأثر المؤسسات والمنظمات البيئة التي تميش فيها وتأثيرها فيها يشبه إلى حد كبير تفاعل الإنسان مع أسرته والوسط الاجتماعي الذي ينشأ به.

والمنظمات التي لا تنفعل للمؤثرات البيئية سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح كالجسم الغريب فيها وغالبا ما يقضي عليها بسبب هذه العزلة لأنها بدلك تفقد أهم مقومات وجودها وأهميتها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئية.

المنظمة وارتبأطما بالمجتميج:

تؤشر العوامل الإيكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية وكما أن الإنسان بتأثير البيئية نتيجة تفاعلها فيظهر الرذلك على سلوك وتصرفاته، فإن المنظمات تتأثر أيضا بالعوامل البيئية التي تنشأ منها.

ومن المعروف أن المنظمة تنشأ في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصي إشباع تلك الحاجة ومعنى هذا أن حياة المنظمة في المجتمع تتوقف أساسيا على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية وعلى مدى توفيق المنظمة في تقسيم أعمال أو خدمان بذائها تحترق إشباعا لنتك الحاجات الاجتماعية.

والمنظمة تتفنى من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تفنيها بأعمالها وأنشطتها، وما دامت المنظمة تعتمد اعتمادا كليا على البيئة في حياتها وفي تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى:

- أ. حساسية فائقة باحتياجات البيئة.
- تجاوب قوى مع هذه الاحتياجات.

ت من الأحساسية والتجاوب عنصران مرتبطان اشد الارتباط، ولا غنى لأحدهما عن الأخر لكي تستطيع المنظمة أو تحقق هدفا معينا وضرورة حساسية المنظمة للبيئة وتجاويها مع الحاجات الاجتماعية إنما هي ضرورة دائمة تستدعي ديناميكية العمل الايجابي ويؤدي هذا إلى حركية دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور في سبيل افضل لتحقيق الأهداف.

وهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع ينشأ عنه تيار بينهما ويؤدي هذا التيار إلى تفاعل بين الافراد وأهداف المنظمة والبيشة ويعتمد كل منهما على الأخرج سبيل تحقيق الأهداف.

ومن المعروف أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتكون من عدة أنواع فهناك البيئية الأساسية والاقتصادية والطبيعية أو المادية والفنية أو التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والفنية والعقائدية.

وتؤثر هذه الأنواع جميعها على أهداف المنظمة وسياسيها وخططها وأسائيب عملها ونتأثجها.

فمثلا البيئة الاجتماعية والنقافية أي ثقافة الناس وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يقومون بها تؤثر على أهداف المنظمة وسلوك الماملين بها والمبادئ التي يقومون بها وبالتالي فإن المنظمات الاجتماعية تتأثر بأفكار معينة غير التي تتأتر بها منظمة تعمل في الحضر أو منظمة تعمل في مناطق ناثية لاختلاف ثقافة حكل منهما ومنظمة تعمل في مجتمع متخلف

تتعرض لقيم ومبادئ غير التي تتأثر بها منظمة أخرى في مجتمع متقدم وذلك لاختلاف احتياجات وتوقعات العملاء في كلا المجتمعين.

ويناء للمنظمات يؤثر في دورها فالنظام المفتوح وهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها هو أنسب النظم التنمية الريفية حيث تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة سواء من العملاء أو المتطوعون أو الأفراد الماديون أو وسائل التحويل، كما تعتمد في خبراتها وأساليب وإعمالها على ما يتوفر في هذه البيئة من موارد وهي كذلك تعطي مخرجاتها للبيئة فتقدم الخدمات للأفراد والمجتمع.

والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل ايجابي في تلقي المؤثر وتفسره ثم تستجيب له بأن تكيف معه او تغيره او تعديل فيه او تنشئ خدمة جديدة أن تلفي برنامج معين وحتى إذا قامت بالمجتمع بالمنظمة أخرى لها نفس الأغراض فإنها في هذه الحالة تغير في أغراضها مما يتلاءم من احتياجات المجتمع.

وكما تتأثر المنظمة بأفكار العاملين ووجهات نظرهم ودوافعهم في أيضا تؤثر تتميز بالتأثير والآخذ والعطاء والإفادة والاستفادة فهو من البيلة ويصب فيها ويميش فيها ومنها ولها.

وفاعلية الإدارة أساسية في حيناة المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف في الإدارة إذا افتقدنا الفاعلية فسوف نجد منظمة بلا روح ويقدر درجة الفاعلية يتحدد درجة حياة المنظمة وتحقيقها للأهداف.

وتلك الفعالية وآثارها لا تستم إلا عسن طريسق الاتصالات وأفضل الاتصالات هو ما كان في التجاهين إلى البيئة ومن السئة إلى المنظمة.

واي منظمه ناجده لجدما للمبز بالإلى:

- أن تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعي مع افراد المجتمع.
 - 2. أن تعمل المنظمة على زيادة فعلية إدماج الافراد يا المنظمة.
 - 3. أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.
- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن
 تتجاوب مع هذه الاحتياجات.
 - أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتغلفل فيه.
 - أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة.
- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه.

وبشمل النكوين الداذلين للمنظمة:

- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي لتقرر من الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها وتصميم الهيكل التنظيمي وهو النظام الذي يحكم علاقات العاملين ويوجه سلوكهم ويوزع اداوراهم ويحدد إختصاصاتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم أعمال العاملين وترقيتهم.
- النظم غير الرسمي: ويشمل اتجاهات العمل ووجود هذه الجماعات في التنظيم وما لهم من انطباعات ومشاعر وعلاقات يخلق منها صورا من العلاقات لا ينص عليها في التنظيم الرسمي وتسمى هذه العلاقات غير الرسمية أي غير المنصوص عليها بالنظم غير الرسمي ارتفعت الروح المنوية للعاملين ويكون هذا هو الوضع الأمثل للتنظيم.
- الأدوات والتكنولوجيا: ويقصد بها طرق العمل انفنية وكذلك الأدوات أو
 الآلات المستخدمة لأداء العمل حسب مجال تخصص المنظمة.

الإدارة: وتعتبر العقل الذي يسيد النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحم علاقات الافراد ويوجه الطاقات والقدرات لبلوغ الأهداف المحددة ومراقبة سير العمل وتقويم النتائج.

وللإدارة ثلاث مسلوبات:

- 1) الإدارة العليا.
- 2) الإدارة الوسطى.
- 3) الإدارة التنفيذية.

هذا ويجب أن تتعاون الثلاث مستويات في تحقيق أهداف المنظمة.

أمع المبادي المنطلة بنجاج المنظمات:

تتطلب عمليات تنظيم المنظمات نوع من البناء والتنظيم الاجتماعي، كما أن الهمة أو المشكلة أو المشروع الذي تسعى إليه سوف يتم التكامل معه من خلال مجموعة من الناس في شكل لجنية، أو مجلس أو لجنة مفوضة أو أي شكل آخر من أشكال التنظيم وهذا التنظيم قد يكون رسميا يجعل اسما مسجلا ومشهرا وله مكاتب وطاقم من الموظفين، أو قد يكون غير رسمي ويشمل بعض الأشخاص الذين يتقابلون في أحد النوادي أو في أحد الفصول المدرسية، ولكي يكون هناك شكل المنظمة يتم من خلالها توجيه أهداف وجهود أشخاص يعنبهم الأمر فالسلوك والبناء والطريقة التي سيتم بها العمل من خلال المنظمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين في الخدمة الاجتماعية وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الأجزاء القادمة.

مذا ونلذص امم المبادئ اللجن نساعد على نجاج المنظمات في الألج:

- عدم الرضى عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة.
- يجب أن يركز عدم الرضا ويوجه من خلال التنظيم والتخطيط والعمل
 فيما يتعلق بمشاكل محددة.
- يجب أن يشارك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تمهد أو تساند علاج مشاكل المجتمع.
- يجب أن تشترك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين المشلين للجماعات الفرعية الرئيسية في المجتمع والملة ولين من جانبها).
- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزه للإجراء تتمتع بسرجة
 عالية من القبول.
 - يجب أن يتضمن برنامج المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي.
- بجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطبية الظاهرة والكامنة
 واثنى تكون موجودة بالمجتمع.
- -- يجب أن تنمي المنظمة خطوط اتصال نشطة ومؤثرة خلال المنظمة وبين المنظمة والمجتمع.
- يجب أن تسعى المنظمة لمسائدة وتقوية الجماعات الـتي تجمعهم مع
 بعضهم البعض في عمل تعاوني.
- يجب أن تكون المنظمة مربة في إجراءاتها التنظيمية دون أن توقع الفوضى
 في روتينها المنظم لنصع القرار.
- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعملها الذي له صلة بالظروف الموجودة في المجتمع.
 - بجب أن تسعى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين.
 - بحب أن تنمى المنظمة لنفسها احترام وقوة وثبات، وهيبة في المجتمع.

الفحل الثالث





الهيئات الاجنماعية الأهلية والحكومية





الهبئات الاجتماعية الاملية والدكومية نطوير ادارة العبنات الاجتماعية غي مصر:

لم تختلف حركة الإصلام في مصر من غيرها من النول حيث قامت عدعوة من المصلحين النذين شعروا بحاجبة للعلاد إلى جهبود كثيرة لحيل المشاكل الاجتماعية التي يتعرض لها الافراد والجماعات والمجتمعات، فكان لا بد من ظهور هيئات تعمل في هذا البدان وتتكفل بتنفيذ بعض برامج التنمية والرعابة الاجتماعية، وقد تطورت هذه الهيئات تبعا للتطورات الفكرية التي سادت الملاد، فكانت جهودها في ميدا الأمر تنحصر في نطاق ضيق لا يتعدى توزيع المعونات المالية (الإحسان) في المواسم والأعياد، تم تطور هذا الاتجاه وصاحبة قيام الخدمات الدينية بإنشاء الساجد ودور العبادة، والقيام بالوعظ والإرشاد والتعليم الديني، ونتيجة للاتصال الأوساط العلمية في العالم المعاصر وعودة الكثير من المعوثين من الخارج بعد وقفهم على حركة الفكر العالى واتجاهاته في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، بدأ في الظهور نوع من الخدمات المتخصصة في قطاعات الصحة والرعابة الاجتماعية وتنمية المجتمعيات المحليسة في الريسف والحضير، وإعبداد وتسدريب الأخصيائيين الاجتماعيين، ولم يكن من المستطاع القيام بهذه الخدمات إلا عن طريق هيئات تته لى هذه المسؤولية فأنشئت الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية منذ بداية القرن التاسع عشر، وعلى وجه التحدي في عام 1821 ومرت هذه الهيئات بعدة تطورات، وازدهرت بعد ثورة 1919، وكثر عددها وتضاعف نشاطها وزاد إقبال المتطوعين على الانضمام إلى عضويتها، غير أن هذا النشاط الاجتماعي كان بفتقد الركالز العلمية والفنية لتوجيه والإشراف عليه والتخطيط له، مما دعها ههذه الهيئمات إلى المتفكير جهديا في إنشهاء المعاهب الخاصة لإعهاد الأخصائيين الاجتماعيين، ويعتبر عام 1937/36 علامة من علامات الطريق

عندما تؤرخ الخدمة الاجتماعية في مصر، فقد الشئت في هذا العام أول مدرسة للخدمة الاجتماعية في الإسكندرية بإشراف جماعة المستغلين بالخدمة الاجتماعية، ومدرسة الخدمة الاجتماعية بالقاهرة تحت إشراف الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية.

وفي عام 1946 صدر قرار من مجلس الوزراء بإنشاء دبلوم عال للخدمة الاجتماعية، ودبلوم ماتوسط، وصدر على الدرذلك قرار من وزير المعارف بتشكيل لجنة لوضع نظام عام لمدارس الخدمة الاجتماعية بمصر وقرار بإنشاء "مهد الفتيات للخدمة الاجتماعية" وهو المهد الحكومي الذي ضم اخيرا لجامعة حلوان، وهكذا اعترفت الدولة بمهنة الخدمة الاجتماعية منذ ثلاثين عاما تقريبا.

وقد ذكرنا انه نتيجة الإحساس بالجمعيات باحتياجات الاضراد والجماهير وعدم قدرة الجهاز الحكومي حينك على الاستجابة الهذه والجماهير وعدم قدرة الجهاز الحكومي حينك على الاستجابة الهذه الاحتياجات بالعمل الاجتماعي المطلوب كان من الطبيعي أن تنتظم جهود الاهراد في شكل جمعيات ومؤسسات تتصدى لهذه المسؤولية، وقد كان ظاهرة عامة في معظم الدول، فالجهود الأصلية تسبق الجهود الحكومية دائما في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، ولكن هذه الجهود حتى أواخر الثلاثينيات كانت تفتقر إلى التوجيه الفني مما دعا القائمين على هذه الجمعيات والمشتفلين بالخدمة الاجتماعية إلى المطالبة بإنشاء هيئة حكومية تكون مسؤولة عن تنظيم هذا القطاع تخطيطا وتنفيذا وإشرافا، وكان أن أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية عام 1939 للاضطلاع بهذه المهام، وقد صور ذلك اصدق تصوير في ديباجية مرسوم إنشائها حيث جاء فيها:

"مما أن تطور الحباة في البلاد يجمل من أمس الضروريات أن تختص الشؤون الاجتماعية بأقسى ما يستطاع من العناية، تفاديا بترك الأمور لحكم الصدقة (تخطيط) ولتضارب التيارات المختلفة والتبر عات المتعارضة (تنسيق)، نمو عملا على توجيه تلك الشؤون توجيها صحيحا قويا، وسعيا لتحقيق أعلى مستوى لحياة الفرد والأسرة (إشراف مع تحديد الهدف)".....

وذلك كله يقتضي إنشاء وزارة تقوم على تلك الشؤون تجمع شناتها وتنسق وحداثها وتبلغ بها ما ترجوه البلاد من خير ورقى....".

وقد تضمن هذا المرسوم المسالح الحكومية والهيئات الأهلية التي تدخل غ اختصاصات هذه الوزارة والأعمال التي يجب أن تقوم بها وكانت كما يلي:

"مصلحة السجون والمعاهد والمستعمرات المختلفية لتقويم الجرمين والأحداث وإصلاحهم، وملاجئ الأيتام والعجزة والفقراء، ونوي العاهات والمتسولين، والمسارح ودور السينما، والنوادي والجمعيات، والمهرجانات والموالد، ويوليس الأداب، والجمعيات التعاونية، والتعاون بمختلف صوره، وأعمال البر والإحسان ومصلحة العمل، وتحسين أحوال العامل والضلاح ورقع مستوى المعشة لها.

استحداث أساليب الترفيه في اوقات الفراغ، والخدمة الاجتماعية بالقاهرة، كما ن أول دفعة من الأخصائيين تخرجت عام 1940 بعد شهور قليلة من إنشاء وزارة الشئون الاجتماعية وكان طبيعيا أن تعزز الوزارة جهازها الإدارية ببعض هؤلاء الخريجين الذين كانوا يمثلون النواة الفنية الأساسية للحهاز الحكومي الجديد.

ويدات الوزارة في ممارسة عملها في الإشراف على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، ولم تجد صعوبة تنكر، بل وجدت معاونة جادة من جانب هذه الأجهزة، وكان إشرافها مستمدا من مرسوم إنشائها، ولكن "الإشراف" كان عريضة تحتاج إلى تحديد، ولذلك وجد من الأصوب إصدار تشريع ينظم العلاقة بين الوزارة وهذه الهيئات ويعطي القالمين بهذا التنظيم خطوات ه ، حددة كما يضع للجمعيات التزاماتها ووجهاتها.

وقد صدر فعلا أول قانون ينظم هذه العلاقة ويحدد معالمها وهو القانون رقسم 49 لمسنة 1945 الخساص بتنظميم الجمعيسات الخيريسة والمؤسسات الاجتماعية والتبرع للوجوه الخيرية.

وهو قانون مرحلي هام كان له الفضل في:

- أ. في تثبيت علاقة الجمعيات والمؤسسات بوزارة الشلون الاجتماعية.
- ب. وفي تحديد معالم هذه العلاقة تأكدت الدعائم والأسس التي قامت عليها التشريعات المناظرة التي صدرت فيما بعد.
- ج. وسي إصلاق الضرص إمام هذه التنظيمات لطرق آفاق جديدة في ميادين
 العمل الاجتماعي التي لم يكن لها وجود في مصر، أمكن توفير التوجيه
 الفني الذي أقاحته الوزارة للمشتغلين بهذه الهيئات.
- د. كما كان لهذا القانون الفضل في وضع الأسس الجديدة التي جاءت في
 تعديلات هذا القانون أو القوانين التالية في عام 1972،1956،1966،1972
 من حيث التنظيم والتنسيق والتمويل والمونة الفنية للجمعيات
 والمؤسسات.

وقد عرف هذا القانون "الجمعية الخيرية" بأنها كل جماعة من الافراد تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض الخير سواء أكان ذلك عن طريق المعاونة المادية أم المعنوية، وتعد مؤسسة اجتماعية كل مؤسسة تنشأ بمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء أكانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية دينية أو عملية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر من أغراض البر أو النفع العام، ويشترط في جميع الأحوال الا لأي غرض آخر من المؤسسة، وآلا تكون أغراض الجمعية الخيرية أو المؤسسة الاجتماعية ووسائلها في تحقيق هذه الأغراض مخالفة للنظام العام أو الأمن العام أو الأمن

ولا نجد اختلافا كبيرا بين هذا التعريف والتعريف الوارد في القانون رقم 33 لمنة بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والذي اعتبر الجمعية في تطبيق احكام هذا القانون "انها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو عني معينة تتألف من اشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين لفرض غير الحصول على ربح مادي، وكل جمعية تنشأ مخالفة للنظام العام أو الأداب أو لسبب أو لفرض غير مشروع، أو يكون الفرض عنها المساس بسلامة الجمهور أو بشكل الحكومة الجمهوري، أو نظامها الاجتماعي تكون باطلة.

كما استرط القانون المسار إليه على أن المؤسسة الخاصة تنسأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو فنيه أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح المادي.

يكون تخصيص المال الإنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية، ويعتبر السند أو الوصية دستورا للمؤسسة، ويجب أن يشمل على اسم المؤسسة وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغراية ومركز إدارتها ية مصر، والغرض الذي أنشئت المؤسسة لتحقيقه، وبيان الأموال المخصصة لهذا الغرض، ونظام إدارة المؤسسة بما ية ذنك أنهم من دها، وكما يجب أن يشتمل على البيانات الأخرى التي يصدر بتعيينها قرار من الجهة الإمارية المختصدة.

ومن كل هذا يتضح أن أساس تكوين الجمعية هو "الجماعة" بينما الأساس في المؤسسة هو "المال" المخصص لفرض من الأغراض، وتشترك كل من الجمعية والمؤسسة في:

- أن كلا منهما يستهدف تحقيق غرض من أغراض البر أو النفع العام.
 - إنهما لا تستهدفان تحقيق ربح مادي.

كها انه بالطبع يجب الا يكون نظام واغراض ونشاط أي منهما ما
 يتعارض مع الأمن العام أو النظام العام أو الأداب العامة.

انوائج المبنات الأجنماعية:

يمكن تصنيف الهيئات الاجتماعية على أساس تصنيفات عدة:

حسب التبعية وهي نوعان:

حكومية: ويمعنى أنها إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التى تنظمه.

اهلية: تقوم أصلا على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العنام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

حسب مكانة الخدمة الاجتماعية بها وهي أيضا نوعان:

مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية؛ وقد أنشقت خصيصا لتمارس فيها جهة الخدمة الاجتماعية وفقا لفلسفتها ومبادئها وأساليبها المهنية وهذه المؤسسات أيضا تنقسم للأنواع التالية؛

- مؤسسات أساسا تخدمة الفرد فقط.
- مؤسسات أساسا لخدمة الحماعة فقط.
- مؤسسات أساسا لتنظيم المجتمع فقط.
 - مؤسسات تهارس عملیات مجتمعیة.

3. حسب توع المملاء:

- مؤسسات خاصة بالأسرة.
- مؤسسات خاصة بالشباب.
- مؤسسات لمرضى النفس والعقل.
 - مؤسسات لرعاية المسنين.
- مؤسسات تتعلق باحتیاجات المرأة وهکدا.

4. مؤسسات حسب نوع الخدمة مثل:

- مؤسسات تتناول الخدمات التعليمية.
 - مؤسسات تتناول الخدمات الصحية.
- مؤسسات تتناول الاحتياجات الاقتصادية.

هذا وقد قسم قانون 32 لسنة 1964 الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة في مصر إلى ثلاثة انواع:

1. الجمعية: عرفتها المادة رقم (1) من القانون على أنها:

"الجمعية في أحكام هذا القانون هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين لغرض الحصول على ربح مادي.

2. الجمعية ذات الفهم العام؛ وقد نصت المادة 63 من نفس القانون على انه:

تعتبر جمعية صفة عامة كل جمعية يقصد بها تحقيق مصلحة عامة ويصدر بها قرار من رئيس الجمهورية كذلك يجوز بقرار من رئيس الحمهورية كدالك يجوز بقرار من رئيس الحمهورية سحب الصفة العامة للجمعية.

3. المؤسسة الاجتماعية، وهي حسب نص المادة 69 من القانون نفسه:

تنشأ المؤسسة الخاصة بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو لنفع عام أو لأي عمل من أعمال البر والرعاية الاجتماعية.

النروق الإساسية بين المبنات الدكومية والأملية:

أولًا: من حبث السباسة العامة:

يحدد السياسة العامة للهيئات الحكومية تشريعات أو قرارات حكومية، أما الهيئات الأهلية فيحدد سياستها الجمعية العمومية، أو مجلس إدارة في حدود القوانين التي تنظم علمها.

ٹانیا: سن دیث النسویل:

تمول الهيئات الحكومية من الضرائب وترصد لها اعتمادات في ميزانية الدولة أما الهيئات الأهلية فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهبات.

غالغا: من حبث مرونه اللدارة:

تتميز الهيئات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين أكثر مرونة من الهيئات الحكومية وذلك بسبب خضوع الهيئات الأطلية هي التي تضع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تغير وتبدل من هذه اللوائح والتعليم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المهئات الحكومية:

الهيئات الأملية،

الهيئات الأهلية التي تعنيها نوعان: جمعيات ومؤسسات خاصة، ويعرف القانون الجمعية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمرة لمدة معينة او غير معينة يتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم من عشرة أشخاص أو من اشخص اعتباريين لغرض الحصول على ربح مادي

اما المؤسسة الخاصة؛ فتنشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو عملية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى وازع مادي ويشترط القانون في إنشاء الجمعيات أن يوضع لها نظام مكتوب (نظام أساسي) موقع علهي من المؤسسين.

أن يكون تخصيص المال لإنشاء الاسسة بسند رسمي يعتبر دستورا للمؤسسة

هذا وقد حددت اللائحة التنفيذية في القانون الميادين التي تعمل فيها الجمعيات والمؤسسات الخاصة على الوجه التالي:

- رعاية الطفولة والأمومة.
 - 2. وعالة الأسرة،
 - 3. الساعدات الاجتماعية،
 - 4. رعاية الشيوخية.
- 5. رعاية لفئات الخاصة والمعوقين.
 - 6. الخدمات الثقافية والعملية.
 - 7. تنمية المجتمعات المحلية.
 - 8. رعاية المسجونين،
 - 9. تنظيم الأسرة.
 - 10.10 التنظيم والإدارة،
 - 11.الصداقة بين الشعوب.
 - 12 النشاط الأدني.

الندة النظام الإساسي للمبنات الأملية:

لما كان القصد من إنشاء الهيئة الأهلية ان تكون لها صفة الاستمرار يصبح ضروريا تنظيم قانوني ينتظم عملها ويعرف بالنظام الأساسي، وهو الذي يعطي الهيئة الأهلية الشخصية الاعتبارية اللازمة إزالة أعمالها واداء خدماتها.

وقد نـص القانون رقم 32 لسنة 1964 بشان الجمعيات والمؤسسات الخاصة على أن النظام الأساسي الجمعية أو المؤسسة هـو بمثابة الدستور ويشمل على البيانات الآتية:

- اسم الهيئة وميدان نشاطها ونطاق علمها الجغرائي ومركز إدارتها على
 أن يكون هذا المركز في جمهورية مصر العربية.
 - 2. الأغراض البعيدة والقومية التي أنشئت من أجلها الهيئة.
 - 3. موارد الهيئة وكيفية استغلالها والتصرف فيها.
- الأجهزة التي تمثل الهيئة واختصاصات كل منها وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم، الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، اللجان.
 - 5. نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
 - 6. نظام الراقبة المالية.
 - 7. كيفية تعديل النظام الأساسي.
 - 8. قواعد حل الهيئة وكيفية التصرف في أموالها بعد الحل.

هذا وقد نص القانون كذاك على أن الشخصية لاعتبارية للهيئة الأملية هي الصفة التي يمنحها القانون لمجموعة اشخاص أو أموال شكنها من مزاولة نشاط محدد مستقلة عن الأشخاص الأدميين المنشئين لها أو أموالهم الخاصة، ولم يتم شهر الهيئة إلا طبقا لأحكام هذا القانون وأن هذا الشهريتم بناء على طلب منشئ الهيئة أو مديرها والجهة الإدارية المختصة بالإشراف

على الهيئة طبقا للإجراءات المقررة لشهر الهيئة الأهلية، استحدث القانون رقم 36 لسنة 1964 عدة أمور تعتبر في صالح الجمعيات والمؤسسات الخاصة ذاتها، وكذلك في صالح الهيئات أو الأغراض التي تقوم لخدمتها، ومن هذه الأمور المتي استخدمتها القانون المذكور بمقارنته بالقوانين التي سبقته وأهمها القانون رقم 384 لسنة 1956 ما يلي؛

- [. شرط القانون الجديد إلا تقل عدد الأشخاص الطبيعيين الدين تتألف منهم الجمعية عن عشرة.
- 2. لا يجيز القانون الجديد الجمعية الخاصة أن تعمل في أكثر من ميدان واحد من الميادين التي ورد ذكرها في لائحة التنفيذية إلا بعد موافقة الجهمة الإدارية المختصة وذلك تمشيا مع مبدأ التخصص في اداء الخدمات اللارتفاع بمستواها.
- 5. أعطى القانون الجديد جهة الإدارة المختصة حق برفض شهر نظام الجمعية إذا كانت البيئة لا تحتاج إلى خدماتها أو كان هناك جمعيات أخرى تسد حاجات البيئة في ميدان النشاط المين وذلك منما من الازدواج والتكرار ومحاولة لربط قيام الجمعيات بالاحتياجات الفعلية للمجتمع.

عنادر النحة النظام الأساسي:

ينبغى أن تتضمن لائحة النظام الأساسي للهيئة الأهلية بيانا وافيا عن الأتي:

- اسم الهيئة: ويراعي في اختياره السهولة والبساطة والتمبير عن طبيعة أهداف الهيئة هذا الاسم هو الذي يستخدم في جميع المكاتبات والمطبوعات والوثائق والمستندات الرتبطة بالهيئة صاحبة الاسم.
- الأضراض: يراعي في تحديد الأغراض أن تكون واضحة بحيث لا تحتمل اللبس أو التأويل، وأن تدون بطريقة مرئة تسمح للهبلة بالتوسع في

خدماتها مستقبلا دون الحاجة إلى تعديل نظامها الأساسي هذا وقد اشترط القانون الجديد إلا تعمل الجمعية الأهلية في أكثر من ميدان واحد من الميادين المنصوص عليها في لائحته التنفيذية إلا بعد اخذ رأي الجهات المختصة وموافقتها هذه الجهات شمل الاتحادات والجهات الإدارية المركزية.

- 3. شروط العضوية: بعض شروط العضوية تتحدد بالقانون والبعض الأخر تتطلبه طبيعة الهيئة و أهدافها ومن أمثلة هذه الشروط المالية التي تحدد قيمة اشتراك للعضوية بفئاتها المختلفة وشروط المؤهلات إذا استلزمت طبيعة الهيئة ذلك، وشروط الديانة أو الانتماء لمذهب معين بالنسبة للهيئات والجمعيات الدينية وكذلك شرط التمتع بالحقوق المدنية والسياسية لبعض الفئات الحضوية.
- 4. الواع العضوية: جرى العرف على أن تتضمن العضوية الخاصة والجمعيات
 انواعا مختلفة من العضوية مثل:

1) العضو العامل:

وهو الندي يتمتع بحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة الجمعية أو المؤسسة ويتمتع بحقوق ومزايا العضوية اقل نسبيا من العضو العامل بسبب عدم انطباق حكل شروط العضوية العاملة التي تنص عليها لالحة الهيئة عليه،

2) المضو الفخرى:

وهو العضو الذي تعتم بالعضوية مقابل ما قدمه أو يقدمه من خدمات أدبية أو مادية تيسر للهيئة للقيام بإعمالها وهو عادة لا يتمتع بحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولا حق حضور اجتماعات الجمعية العمومية أما إذا كان العضو الفخري عضوا بمجلس الإدارة فإنه يتمتع فقط بحق المناقشة ولكن ليس حق النصويت.

3) العضو الزائر:

وهو العضو الذي يتعاطف مع أغراض الهيئة ويؤمن برسالتها ولكن لا يستطيع أن يزاول بها بسبب عدم إقامته في منقطة نشاطها.

- 4) مجلس الإدارة: يجب أن يتضمن لائحة النظام الأساسي للجمعية أو
 المؤسسة الخاصة بيانا من واجبات مجلس إدارتها وطريقة اختيار
 أعضائه ودورات اجتماعه ودوره المضوية فيه.
- 5) اللجان: لا تستغني الإدارة الحديثة للجمعيات والمؤسسات الخاصة عن وجود لجان تستطيع بحكم تكوينها إعطاء مزيد من الاهتمام والعناية بالأعمال التي تهم المدرسة انجازها بطريقة أكثر منطقا.
- مواعيد الاجتماعات وإنواعها، ينبغي أن تنص لالحة النظام الأساسي على موعد بدء وانتهاء السنة المالية.
 - (أحيانا نبدأ السنة المالية للجمعية وتنتهي مع بدء ونهاية السنة الميلادية): وأحيانا تتمشى مع السنة المالية للجهاز الحكومي.
 - 6. كيفية وشروط تعديل اللالحة وطريقة حل الجمعية والمؤسسة.
- طريقة مراجعة حساب الجمعية أو المؤسسة الخاصة وينص القانون بتعيين مراقب للحسابات تعينه أو تنتخبه الجمعية العمومية من غير الأعضاء.

البناء الوظيخي للحبنة الإجتماعية الإحلية:

أولل: الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية للهيئة الأهلية من الأعضاء العاملين الذين أوفوا الالتزامات المعروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للهيئة ومضت على عضويتهم مدة سنة اشهر على الأقل (طبقا للقانون رقم 32 لسنة 1964)

ويستثنى من شروط مضى هذه المدة اعضاء جمعيات الطلبة من معاهد التعليم، ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم 32 لسنة 1964 على وجوب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة شهور التالية لانتهاء السنة المالية للهيئة وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن اعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات وتعيين وانتخاب اعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم وغير ذلك من المسائل التي يرى مجلس الإدارية إدراجها في جدول الأعمال كما يجوز دعوتها لاجتماعات غير عادية للنظر في تعدل نظام الجمعية النظر في تعدل النظام الجمعية النظر في المحمومة الاختصاصات الأساسية الحمومة العجمومة الاختصاصات الأساسية الحمومة العجمومة.

ولحلقت الجمحية الحمومية بناء حلى:

- دعوة مجلس الإدارة.
- طلب يتقدم به إلى مجلس الإدارة كتابه أربع من الأعضاء الذي لهم حق حضور الجمعية أو مائتان منهم أيها أقل.
- ق. دعوة الجهة الإدارية المختصة مديرية الشئون الاجتماعية إذا رأت ضرورة للناحك ويعد اخذ رأي الاتحاد المختص، وكل هذه الحالات يجب أن يرفق جدول الأعمال بالدعوة إلى الجمعية العمومية ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطابقة الجموعة عدد أعضاء الجمعية العمومية، هذا ولا يعتبر اجتماع الجمعية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لاعضائها فإذا لم يتكامل العدد اجل الاجتماع إلى جلسته آخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة واقصاها خمسة عشر يوما من ناريخ الإجتماع لأول يوما لما حدده النظام الأساسي للهيئة ويكون الانعقاد في مذه الحالة صحيحا إذا حضره بانفسهم عدد لا يقل ويكون الانعقاد في مدة الحالة صحيحا إذا حضره بانفسهم عدد لا يقل

عـن 10٪ مـن الأعضاء أو 200 عضوا أيهـا اقـل بحيـث لا يقـل عـدد الحاضرين عن ثمانية أشخاص.

الإغلبية المطلوبة في غرارات الجمعية العمومية:

ينص القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة على تصدر قرارات الجمعية العمومية طبقا:

- تصدر بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام الهبلة أكثر من ذلك.
- تصسر بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي.
- 3. تصدر باغلبية في الأعضاء فيما يختص بتقرير حل الجمعية أو إدخال تعديل في نظامها يتعلق بفرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك فيما يتعلق بإدماج الجمعية في غيرها، (ويتم ذلك ما لم يرد في نظام الهيئة نص اشترط أغلبية الأعضاء).

غانبا: مجلس الإدارة:

ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة أنه يجب أن يكون لكل جمعية أو اتحاد مجلس إدارة لا يقل أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر ولتكون مدة العضوية فيه ثلاث سنوات بحيث يتجدد انتخاب تلك الأعضاء كل سنة بطرية: المرعة. ولا يجزئ في جميع الأحوال أن تزيد منة العضوية عن خمسة سنوات متتالية.

مجلس الإدارة هو الجهاز المنتخب الذي يتولى إدارة الهيئة لا يجوز الجمع بين العضوية فيه والعمل بأجري الهيئة وكذلك لا يجوز (طبقا للقانون) الجمع بين عضوية مجلس الإدارة في أكثر من هيئة تعمل في ميدان واحد زلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة، ويشترط القانون في عضو مجلس

الإدارة أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ويستثنى من ذلك جمعيات الطلبة ومعاهد التعليم بالإضافة إلى هذا يجوز للهيئة أن تتطلب شروطا أخرى في أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أغراضها بشكل أفضل هذا وقد أجاز القانون لوزير الشئون الاجتماعية أن يتعين ممثلا للوزارة وممثلا لكل هيئة من الهيئات الإدارية المعينة في مجلس الإدارة الأهلية بحيث لا يزيد عددهم عن نصف مجموع الأعضاء ولا تسرى عليهم الأحكام الخاصة بمدة العضوية.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر على وكل عضو يتخلف عن حضور أكثر من نصف عدد جلسات المجلس في العام يعتبر مستقيلا من المجلس.

اختصاصات او واجبات مجلس اللدارة:

يختص مجلس إدارة الهيئة الأهلية طبقا لقانون 32 لسنة 1964 ما يأتي:

- 1. إدارة شؤون الهيشة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها مع الاسترشاد بالنماذج التي تعدها وزارة الشؤون الاجتماعية على أن تقرهند اللوائح الجمعية العمومية وتعتمدها وزارة الشؤون الاجتماعية المختصة.
- 2. تكوين اللجان التي يراها المجلس الأزمة لحسن سير العمل وتحديث اختصاصات كل منها على أن يتولى رئاسة كل لجنة عضو مجلس الإدارة وتكون قرارات هذه اللجان نافذة في حدود اختصاصها على أن تعرض أعمالها على مجلس في أول اجتماع له للتصديق عليها.
- 3. تعيين العاملين للازميين للعمل وتاديتهم وفصلهم ويجوز لمجس الإدارة بعد موافقة مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة أن يعين مدبرا من اعضاء المجلس أو من غير اعضائه يفوضه التصرف في أي شأن من الشؤون الداخلة في اختصاص المجلس.

- 4. إعداد لحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية عن العام الجديد والتقرير السنوي وذلك لعرضها على الجمعية العمومية في دور انعقادها السنوي على أن تخطر مديرية الشؤون الاجتماعية بمشروع الميزانية قبل عرضه على الجمعية العمومية مشهور على الأقل.
- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية طبقا للقانون وتنفيذ قراراتها.
- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإهداد الرد على ما يرد من ملاحظات وعرضها وعلى الجمعية العمومية.
- تحدید اختصاصات المدیر المعین من أعضاء المجلس أو من غیر اعضائه تطبیقا للقانون.
- إخطار كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد وان عن حركة العضوية وذلك كل ثلاثة اشهر.

هـنا وقيد أجاز القانون لجلس الإدارة أن يفوض في كل أو بعيض اختصاصاته لجنية تنفيذية يشكل من البرليس أو نائبه أو أمين الصندوق والسكرتير ومن ينتخبه المجلس من بين أعضائه في الا يريد عند أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمسة أعضاء.

ويجوز لجلس الإدارة بموافقة الجهة الإدارية المختصة أن يمين مديرا من بين أعضيائه أو مين غيير أعضيائه يغوضه للتمير فيه أي هيأن مين شؤون الداخلية واختصاصاته.

أجمال المدير المننث ثلميته :

المدير النف مسئول عن كافة عمليات الإدارة التي اسميناها عناصر عملية الإدارة، وهي التنسيق، إعداد عملية الإدارة، وهي التخطيط، والتنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير والتبليخ، إعداد الميزانية واتخاذ القرارات.

هذا ويلاحظ أن المدير المنفذ الناجع يراعي في عمله عدة اعتبارات أهمها:

- 1. تقسيم وقته بحكمة بين التخطيط والتنفيذ.
- 2. إشراك العاملين بالهيئة في عمليات التخطيط والتنفيذ.
- توزيع المسؤوليات والأعمال على كافة موظفي الهيئة حسب كفاءة كل منهم واستعداده.
 - 4. تكوين علاقات عمل متوازنة بينه وبين العاملين معه.
- تقسيم أعمال الهيئة بصفة دورية للكشف عن نقاط الضعف في السياسات أو في التنفيد.
 - 6. الاستحادة من أعمال اللجان وتقبل وجهات النظر الحدية.
 - 7. تعيين أعمال الموظفين على أساس موضوعي ويصفة دورية مستمرة.

والمدير الناجح في راينا هو الذي يقوم بدورة الإداري والتعليمي بنجاح ولكي يتحقق ذلك فإنه ينبغي أن تتوفر فيه الصفات والقدرات التائية:

- القدرة على تفهم الافراد والتعامل معهم.
- 2. القدرة على توجيه الافراد والتنسيق بين جهودهم.
 - 3. المهارة في إدارة المناقشات الضردية والجماعية.
 - 4. القدرة على إيجاد قرارات منطقية عملية.
 - 5. القدرة على التنمية روح الجماعة بين مرؤوسيه.
 - 6. كلمبلاأة والابتكار .
- 7. القدرة على المتنبؤياحتما لاتر الستقبل والتخطيط.
- القدرة على تقسيم المرؤوسين بطريك تموضوعية بناءة بتشجيمهم على النمو.
- 9. بصفة عامة يجب ان يكون محددا نشيطا وقوي الاحتصار على ترجمة المسياسات والمخطط إلى برامج على أن يتوفر فيه الإحساس المرمز باحتياجات المجتمع ومشاكله وإن يكون حازما في غيره منفذ وقادرا على التوجيه والإشراف.

اللجان:

اللجنة مجموعة من الأفراد تمين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات في الموضوعات التي تحال إليها أو تكلف بها وغالبا ما تكون مهمتها التقدم بتقارير عما نبحثه من مسائل إلى الجهة أو الجهاز الذي تمثله.

ويعرفها البعض: بأنها مجموعة من الافراد تقوم بالبحث والبت في موضوعات للوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنها،

كبف نلكون اللجان:

- يتم تكوين اللجان أما عن طريق الانتخاب وذلك بواسطة الجمعية العمومية ومن بين أعضائها أو بواسطة مجلس الإدارة ومن بين أعضائها.
- ب. وقد يتم تعيين اعضاء اللجان بالاختيار بمعرفة مجلس الإدارة من اعضاء
 الجمعية العمومية ومن غيرهم قيد بعض الحالات كالخبراء أو الهتمين،
 او المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة. وقد يصدر بتكوين اللجنة قرار من
 جهة إدارية كوزارة الشؤون الاجتماعية.
- ج. تشكل اللجان أحيانا بالانتخاب والتعيين مما، فقد ينتخب بعض اعضاء اللجان بواسطة الجمعية العمومية ويعين البعض الأخر بالاختيار بواسطة مجلس الإدارة كالخبراء والمهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة.

غواند اللجان:

هناك فوائد ومزايا عديدة يمكن أن تتحقق من وجود لجان فعالة نشيطة منها أن العمل باللجان يعطي الافراد المتحمسين للخدمة فرصة طيبة للعمل البناء، وتعتبر أيضا وسيلة فعالة للتدريب وإعداد أعضاء الهيئات الأهلية لتحمل مسؤوليات أكبر وأكبر في نجاح برامج الهيئات يضاف إلى هذا أن اللجان تعتبر فرصة بالنامية لأعضاء مجلس الإدارة للتعرف على مختلف

الاتجاهات والأراء في المجتمع الذي تخدمه الهيئة حتى لا تكون الهيئة في معزل من المشاكل الحقيقية والجماهير الذين تخدمهم.

كما أن اللجان بحكم طبيعتها وتكوينها تستطيع أن تعمق في بحث ودراسة الموضوعات والمسائل التي لا يستطيع مجلس الإدارة أن يعطيها ما تحتاجه من وقت ومهارات.

نتسبمات أو أنواع اللجان:

ا) من حيث الزمن:

كاللجان الدائمة واللجان المؤقتة:

- اللجان الدائمة إنما يتم تعيينها استنادا إلى نص في لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة (بموجب هذا التشكيل) ويتصف عملها بالاستمرار مثل اللجان المالية في الجمعية والتي يوكل إليها معاونة أمين الصندوق في الإشراف على تمويل الجمعية وضبط الاتفاق.
- ب. أما اللجنة المؤقنة هي التي يصدر قرار بتشكيلها لدراسة موضوع بداته أو تنفيذ مهمة ممينة ويزولُ كيانها بإتمام مهمتها فمجلس الإدارة المؤقت هو التي يصدر قرار به من وزير الشئون الاجتماعية الإدارة الجمعية ودوره الجمعية العمومية لانتخاب مجلس إدارة جديد في خلال سنة هو في الواقع لجنة مؤقتة لعمل مؤقت.

ب) من حيث الوظيفة:

1. اللجان الاستثمارية:

هي التي تشكل للراسة موضوع معين وتضم عادة بعض الفنيين على الأقل في الموضوع المراد بحثه.

وهذه اللجان تقدم توصياتها إلى الجهة التي قامت بتشكيلها لجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ويشترط لنجاح اللجنة الاستثمارية في مهمتها ان تضم التخصصات المختلفة التي تفيد في تحديد موضوع البحث والإلمام به والتقدم برأي مستنير بشأنه.

2. اللحان التنفيدية،

وهي اللجان التي يوكل إليها تنفيذ عمل معين كتدبير حملة لجمع التبر عات للجمعية أو تنفيذ مبنى مؤسسة جديد في حدود الاعتمادات الله غصد 4 لذلك.

وقد تشكل لجنة التنفيذية للممارسة العمل اليومي نيابة عن مجلس الإدارة ولها حق إصدار قرارات لها سلطة تنفيذية.

3. اللجان الإشرافية:

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة الإشراف على نشاط معين من أنشطة الجمعية كلجنة الإشراف على دار الحضانة أو دار السنين التابعة للحمعية.

4. اللجان التنسيقية:

وهي اللجبان التي يعهد إليها بمهمة التنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك منما للازدواج وتفاديا للتكرار دون مبرر.

ولا توجد هذه اللجنان إلا بيا الجمعينات الكبرى المتصددة الأغراض أو المؤسسات التي لها نشاط من نوعيات مختلفة وغنى عن القول أن التنسيق من أهم الوظائف الإدارية سواء في الجمعيات أو الهيئات.

5. اللجان التحضيرية:

وتنحصر مهمتها في الدراسة والإعداد لعمل معين كالمؤتمرات أو إعداد دراسات أو يحوث أو ما شابه ذلك.

ج) اللجان من حيث الغرض،

تشكل اللجان من حيث المهمة المستندة إليها فقد تكون لجنة ثقافية، لجنة روحية، لجنة صحية، لجنة اجتماعية، لجنة مالية، وأي لجان تعتبر تسميتها عن نوع المهمة المستندة إليها.

د) من حيث العضوية:

- اجان تقتصر عضویتها علی اعضاء و مجالس الإدارة.
- ب. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين من المهتمين بنشاطها أو
 المتخصصيين في أعمالا بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس
 الإدارة.
- ج. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها والمتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى ما تضمه من اعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء الجمعية الممومية.
 - 1. يختار مجلس الإدارة كل الأعضاء.
- يختار مجلس الإدارة رؤساء اللجان فقط وترك لكل رئيس حق ترشيح من يرى ترشيحهم.
- يطلب من المدير المنفذ ترشيح اعضاء اللجان على أن يوافق على الترشيح مجلس الإدارة.

الدجع الأمثل اللجنة:

ليس هذاك عدد يسير إلى الحجم الأمثل، ولكن يراعي ان تكون من الكبير حتى يتحقق فيها اصدق تمثيل لكافة وجهات النظر والاتجاهات الموجودة بالبيثة، وان تكون من الصغر بحيث لا يتوقف نشاطها بغياب بعض الأعضاء.

واجبات رنبس اللجنة:

على رئيس اللجنة الذي يبغي النجاح للجنة أن يدرك واجباته ويكون قادرا على أدائها بالشكل ويلا الوقت المناسب واهم هذه الواجبات ما يلي:

- أن يدرك جيدا مهام اللجنة ويفهم ما يجب أن يناقشه من موضوعات.
- أن يتأكد أن جميع الترتيبات المرتبطة بعمل اللجنة التي اتخذت من حيث جدول الأعمال و إرسال الدعوة للأعضاء، وإعداد المكان المناسب للاجتماع.
 - 3. أن يراعي أن اللجنة تجتمع في مواعيدها المحددة دون ضياع الوقت.
- 4. ان يشجع الأعضاء على المشاركة الفعالة في اعمال اللجنة وعلى كلا مهم الفرعية الكافية للمناقشة حول المسائل المروضة ويحترم آرائهم، حتى ولو كانت مختلفة مع رأي الشخص ويعطيها وزنها فيما تصدره من قرارات للتأكد من وضوحه وفق ما يجتمع عليه الرأي في اللجنة.
- يقوم بمتابعة مسائل الموضوعات التي قررتها اللجنة عن طريق إرسال منكرة بهذه المسائل والموضوعات بعد اعتمادها من رئيس اللجنة إلى كل عضو مم توجيه نظره في لباقة إلى المسائل التي وكتلها للجنة إليه.
- يقوم بالاتصال بالأعضاء المتغيبين عن حضور اجتماع اللجنة ويفيدهم بالمسائل التي تعرضت اللجنة لمناقشاتها في غيابهم والقرارات التي توصلت إليها.

شروط الإجتماع الناجح:

الاجتماع الناجح هو الذي يحقق الهدف منه على سهولة ويسروع اقصر وقت ممكن ولكي يتحقق هذا النجاح لا بد من توافر عدة مسائل أو شروط أهمها ما يلى:

- وقت الاجتماع: أن يبدأ لاجتماع في الوقت المحدد له، وينتهي في الوقت المناسب بطرق رسمية.
- مكان الاجتماع: أن يكون مكان الاجتماع مناسبا من حيث السعة والإضاءة والتهوية والأعداد.
- التحضير للاجتماع، يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المنفذ لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع.
- 4. جدول الأعمال: هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذي يحتاج إلى بحث وعناية المجلس ويجب أن يراعى عدم ادارج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكاف لكل بند.
- أن ينظم المناقشات موضوعات ما يدور حوله من أن إلى آخر لكي يساعد الأعضاء على التركيز والاهتمام بالسائل الهامة.
- 6. ان يتأكد من أن القرارات للجنة تتصف بالوضوح والتحديد وأن تتضمن شرح طريقة التنفيذ وتوزيع المسؤوليات كلما كأن ذلك ضروريا.
- أن يتقدم بتقارير دورية عن نشاط اللجنة وقراراتها إلى مجلس الإدارة الهيئة وأن يراعي في تلحك التقارير الأمانة في العرض والموضوعية.
 - 8. أن يدعم روح الفريق والتعاون بين أعضاء اللجنة.

وأجبأت سكرنير اللجنة:

معاونة رئيس اللجنة في دارسة المسائل المطلوب عرضها على اللجنة وفي إعداد جدول الأعمال.

- يقوم بإرسال الدعوة إلى الأعضاء بعد موافقة رئيس اللجنة ويرفق بها جدول الأعمال ويرفق به محضر الجلسة السابقة أن وجدت كل ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف.
- يقوم بإعداد الوثائق والبيانات والمعلومات التي قد يحتاجها اعضاء اللجئة عند مناقشاتهم المسائل المروضة.
- 4. يقوم بإعداد محضر لجميع المسائل التي نوقشت والقرارات التي اصدرتها عقب انتهاء الاجتماع في لغة واضحة محددة طبقا للصورة التي تمت بها في الاجتماع، ولكي يتم تسجيل محضر صادق لما يدور في الاجتماع فإن على السكرتير أن يعيد تلاوة ما يسجله على الأعضاء.
- بالنسبة للقرارات التي توصي بها اللجان يجب أن توضع موضع التنفيذ وان يقدم تقريرا عنها في الاجتماعات التائية.

محضر الأجنمائح :

محضر الاجتماع هو بمثابة تقرير عما قامت به اللجنة خلال اجتماعها وهو بهذه الصفة يعتبر بمثابة الدليل الذي يوجه أعمال اللجنة في المستقبل ويؤثر في سياستها ولكي يحقق محضر الاجتماع الغرض منه يجيب إن يصاغ بوضوح ويكتب بدقة وان يشمل مكان الاجتماع وتاريخه وتوقيته وأسماء الحاضرين والمتغربين والمعتذرين كل هذا بالإضافة إلى ملخص واف لكل مناقشات والقرارات التي اتخذت أثناء الاجتماع ولكي يحقق محضر الاجتماع الفرض منه يجب أن يوزع على الأعضاء بعد اعتماده من رئيس اللجنة وقبل انعقاد الاجتماع التالي بوقت كاف.

الفحل الرابع





نعريف الإدارة النربوية





نعربف الادارة النربوبة

ترتبط الإدارة في اذهاننا جميعا بتلك الجهود الفكرية الخاصة بتحريك الموارد وخلطها للاستفادة منها مستقبلا لتحقيق اهداف معينة، ولهنا يمكن القول انها تشمل جميع أوجه النشاط الإنساني، ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها النظمات.

إن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الافراد تأتي من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الافراد، وتشير الإدارة بمنالك إلى حسن استخدام قدرات الافراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب واقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتمريف الإدارة كل من وجهة نظره، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي،

يعرف تايلور الإدارة بأنها: معرفة ما يجب إن يمارسه الافراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم ثدلك بأفضل الطرق، واقل التكانيف.

كما يعرفها فايول اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر التنميق والرقابة".

وعرفها لفنجستون بأنها: "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقسل التكاليف والجهود، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحـة حسن استخدامها وتشفيلها".

ويركز دافيس على وظائف الإدارة عند تعريضه لها فيقول: "إن الإدارة تتعلق بتنسيق إممال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ. ويتعـرض ديمـوك لـالإدارة معرفا إياها من خـلال التسـاؤلات والإجابـات الضـمنية كالتـاني: "الإدارة هـي إن تعـرف إلى ايــن تريــد إن تصـل، وتعــتعد للمشـاكل الـتي قد تحـدث، وان تتعـرف على القـوى والعوامـل الواجـب التعامـل معها، ومعرفة كيفيـة التصـرف في باخرتك وطاقمها بكفاءة وبـدون ضياع في محـحــة الوصول إلى الهدف".

وبحدد كونتز تمريفه في كلمات مختصرة نادى بهما كتاب آخرون أيضا، يقول: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

ومن أبسط التعريضات وإدلها أيضا ما قدمته ماري باركز فوليت حيث تقول: "إن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الأخرين".

ويصرف بيتر دراكر الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه للنظماتهم، وقيادتهم من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وع ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القول إن الإدارة هي "مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المتسمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية".

ومن التعريف السابق تتضح المناصر التالية:

الإدارة نشاط إنساني:

أي أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من المارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير وبالتأثر نتيجة قيام الإنسان بأدالها.

2. الإدارة نشاط اجتماعي:

مما عيني وجود مجموعة من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقة هولاء الأفراد وتوجههم وترشدهم، كما إن المفهوم الاجتماعي يعني إن جميم أنشطة الإدارة موجهة أيضا لخدمة الناس.

3. الإدارة عملية مستمرة:

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرها، فإنه لابد من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفراده.

4. الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة،

ثكى تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- الموارد البشرية: ويمثلها مجموعة الافراد العاملين بالمنظمة.
- المواد المادية: ويمثلها (الأموال المدات الخدمات... الخ)
- الموارد المعنوية: ويمثلها (الطرق الأساليب المعلومات الأفكار الصورة الذهنية – الشهرة ... الغ).

5. الإدارة عملية هادفة:

تقوم الإدارة بتشفيل الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها، ومن الأهمية بمكان إن بضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعي متطلبات مختلف الاهراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها.

الإدارة بين العلم والنن:

يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة أهي علم له الأسس والقواعد والمبادئ والنظريات الثابتة والمنه ن أم هو فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات التطبيقية والمارسات المملية التي تتطلب الابتكار والإبداء...؟ وللإجابة عن هذا التساؤل دعنا نتناول كل من الجانب العلمي والجانب الفني في الإدارة:

ا. الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجمعيها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب إن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحييز والميل الناتي، كالطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات، علوما درست بعض الظواهر وانتهت إلى نتائج صحيحة متفق عليها.

ومن الواقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اهتمادا على المعرفة ا لمراكمة والاستخدام المستمر من خلال النجارب والبحوث والممارسات العملية، ونسوق فيما يلى بعض الدلال الذي تؤيد ذلك:

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساس على التعامل مع البشر، وله أهداف محددة تتمثل في خدمة المجتمع وإشباع رغباته وتحقيق رفاهية افراده.
- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية ورشيدة تحكمها قوائين وقواعد في مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.
- ق. تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظرا للضروق الفردية بينهم، ولهذا يجب إن تكون الإدارة على علم ودراية بخصائص وصفات وقدرات من سيعملون في المنظمة أو ستتعامل المنظمة معهم، كذلك يجب إن تكون على دراية ووعي تمام للمواقع وميول وقيم وسلوك الافراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم الشلوكية وعلم النفس.
- كتسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتماءها على الأساليب والطرق العملية وخاصة النماذج الرياضية بالبعض جوانبها، حكما انها تتبع

الأسلوب العلمي الناي يتمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من اجل الوصول إلى نتائج محددة.

5. إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور، وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجاري الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وابحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة وإن كانت لا تتصف بالدقة والشمول كما هو الحال بالنسبة للعلوم الأخرى كالطبيعة والكيمياء والرياضيات.

مما سبق يمكننا القول إن الإدارة علم نظرا لاعتمادها على الأسلوب العلمي في الأسلوب العلمي في الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وضيره ودراستها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموا لها وشلون إنتاجها وتسويق منتجاتها.

ومع قولنا هنا إلا إن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها في مصاف الملوم التطبيقية التي حددت مبادلها وسنت قوانينها، ويرجع ذلك للعديد من النقاط، من بينها:

- تعمل الإدارة اساسا مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بقيمة وبواقعه وسلوكه وبالتائي لا يمكن التحكم في تصرفاته بدقية كالعناصر والمواد الأخدى.
- الصعوبات والمعوقات التي تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد، وعدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.
- الاعتماد على الظروف الموقفية وأعمال الحدث والبديهة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إن البحوث والمبراسات المتاحة في المجالات الإدارية ما زالت في مراحلها المبكرة إذا قيمت على المعلوم التطبيقية الأخرى.

ب. الجانب الغنج للإدارة:

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لابند لنه إن ينتعلم ليعنزف ويكون الملومات والمنارف فينه فسبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أزاد إن يطبق بتلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري إن يلجأ إلى الفن.

استناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونسوق فيما يلى بعض النقاط التى تؤكد ذلك:

- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متمددة في فنون التعامل مع الأخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعمدة المتي تحتماج إلى معاخل وطهرق متنوصة لكسب ثقتها والنجاح في التعامل معها.
- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل الأفضل النتائج.
- التباين في قدرات وصفات المعيرين واختلاف الأساليب التي يمارسون انشطتهم من خلالها بين أهمية الفن الإداري في التطبيق.
- 4. تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول الفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب إن ناخذ في اعتبارنا إن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيق والمارسات أي من خلال الفن.
- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة ولنا يظلل المديرون في حاجمة مستمرة إلى تنمية مهارتهم

واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الافراد ودفعهم الإنتاج في مختلف المظروف والمواقف كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الافراد وتحقيق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليل اشر الضغوط التنظيمية والنفسية

وية ضوء ما سبق يمكن القول إن الإدارة هن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به، أما الفن فإنه الذي يؤكد دلى ظروف تطبيق للك القواعد والأسس.

والخلاصة، إن العلم والضن جانبان متلازمان متكاملان في مجال الإدارة، حيث إن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلى نشاط متكاملة ومتفاصلة لتحقيق الإدارة الفعالة.

فالمدير لن ينجح ويحقق اهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط، إلا إذا امتزج ما لديه في هذا الصدد بالمهارات والخبرات التي تعينه على سلامة التطبيق، كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتسامه بالموهبة والخبرة ما لم يكن مزودا بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

وطائف الإدارة ووطائف المنظمة:

م وظائف الإدارة:

تـتلخص عناصـر العمليـة الإداريـة في التخطيط والتنظيم والتوجيـه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمـة، عناصر العمليـة الإداريـة وإن كانت متتابعـة طبقا للتسلسل المناخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض.

وفيما يلي نقلى الضوء على كل وظيفة من رظائف الإدارة، وذلك على النحو التالي:

أ. التخطيط،

يشير التخطيط إلى بينان إلى اين ثرد المنظمة إن تصل مستقبلا، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف الستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

- من أهم عناصر وظيفة التخطيط:
 - تحديد أهداف المنظمة.
- 2. دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
 - 3. التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية
 - 4. صياغة السياسات الإدارية.
- 5. تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
 - 6. إعادة الخطط الفرعية والبرامج والوازنات.

ب، التنظيم،

حتى يتمكن المديرين من تطبيق الخطط المقترحة فإنهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم اسمي بناء العلاقات الواضحة بين الافراد بعضهم بعضاء كذلك يبين مختلف الوحدات الإدارية راسيا وأفقيا، كذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة السؤولة، وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم، وإن التنظيم يسمى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويان كافة أعماله والشطته وعلاقاته بالأخرين بما يسهم في الحقيق أهداف التنظيم.

- من أهم عناصر وظيفة التنظيم:
- أ. تحديد الاحتياجات والكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.
- تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيه!
 بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.

- نحديد السلطات والسلوليات.
- 4. تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.
 - بيان درجة المركزية واللامركزية.

ج. التوجيه:

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الانجاز النشود، ولهنا فهي تعتمد على التأثيرية الأخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو اداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

- من أهم عناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:
 - 1. تحديد أساليب تحفيز العاملين.
- 2. بث روح الاهتمام ومهارات العاملين بالمنظمة.
 - 3. تنمية القدرات ومهارات العاملين بالنظمة.
 - 4. بينان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
 - 5. تنمية شبكة الاتصال الناسية.

د. الرقابة:

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسايرتها لما تم التخطيط له، ولكي يمارس المديدن الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث وحديدون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

- ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة:
- 1. بيان المعابير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء،
 - 2. قياس الأداء الفعلى.
- 3. مقارنة الأداء الفعلي بالعايير والمقاييس الموضوعية

العملية الإنتاجية في النشآت الخدمية من خلال التأليف بين مجموعة المدخلات للفصول إلى محرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بداتهم.

ومن احم الانشطة الترعية الذي يعلم بعا الإنتاج: :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
 - الجنولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشفيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الآلات والمعدات ونظم تحميلها.
 - تخطيط واختيار موقع المسنع ومراكز الإنتاج والخدمات.
 - تصميم المستع وتصميم مراكز الخدمات.
 - تصميم نظم العمل وأساليب التشفيل.
 - تحديد المزيج المناسب من العمالة/رأس المال/ الآلات/ المواد.
 - الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
 - الصيانة والوقاية العلاجية، الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
 - مراقبة الجودة.

نشاط النسوبل:

يهـتم التمويـل في المنظمـة ببحـث مصادر الأمـوال واستخدامها، وإجـراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا نجد إن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها:

- التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة الإتمامه كالميزانيات النقدية
 التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.

- الاهتمام بإحداث التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الأجال.
 - التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
 - إجراء دراسة الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
 - التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف... وغيرها.

النشاط الخاس بالموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض المناسب والتحفيز والرعية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهم الأنشطة التي مارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل
 وتصميم الوظائف هذا إلى جانب انشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - تنمية الموارد البشرية ويحث عمليات التنريب والتطوير الفردي والجماعي.
- التعويض والتحفيز ويتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا
 بجانب التحفيز الفردي والجماعي.
- صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنافع المالية والخدمات
 الاجتماعية وتحليل الروح المنوية والرضا الوظيفي.
- علاقة العمل وتشمل على انشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترفيه - الاستقالة - الماش).

إن المحصلة النهائية لوظ الف الإدارة من جانب المديرين تضرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، كذلك الاهتمام بكل وظيفة من وظالف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية ايجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميم ممارستها.

المحارات اللازمة للممارسة العملية الإدارية:

إن ممارسة المهام الإدارية ليص بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة، وتتضمن العديد من الإبعاد، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المديد حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح، ومع تعدد وتنوع تلك المهارات إلا انه يمكن إدراجها في ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل في المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، وتختف درجة الحاجة إليها بحسب اختلاف المستويات الإدارية.

المحارات الفكرية :

وتتمثل هذه المهارات في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متعاملة، والسيطرة على المعارفة متعاملة، والسيطرة على المعارفة المعام على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقية والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين الإنظمة الرائدة والمتميزة في الصناعة.

وينطلب نوغر مذو المعارات مراهاة الإبعاد التالبة:

- القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على
 مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
- التمكن من التفكير زالإستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكاري حتى
 يمكن إحداث التطوير والتغيير.
- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك
 عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب.
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن
 يشفاون المستويات الإدارية الأعلى.

المحارات اللنسانية:

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الأخرين كاعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة والاستفادة من جهود الأفراد
 المتباينة والحصول على أفضل افكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حضر الافراد وتشجيعهم ودعيم سلوكهم الإيجابي، وتقديم
 التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه
 والتنسيق فيما بين الافراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال
 الاتصال الصاعد والهابط والأفقى.
- السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الافراد
 والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الايجابية على
 الافراد والتنظيم.

المحارات الخنية:

وتمني المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله، ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الإبعاد من بينها،

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمدخل والطرق المتخصصة التي يمكن
 من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف المدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأزمة للممارسة مختلف
 مهام الوظيفة.

- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفية الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها
 سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة
 ومتناسقة.
- لتعدد صورة المهارات الفنية في مختلف المجالات الهندسية أو التصنيعية
 المالية أو التسويقية ... وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قسرا من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها.

والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، كذلك فهي تتباين من حيث إمكانية اكتسابها والتمكن منها، فالمهارات الفكرية تمد اصمب المهارات في إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهد فكري وعقلي، إلى جانب حاجاتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية.

أما المهارات الإنسانية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لارتباطها بالعلاقات بين الافراد وارتكازها على اعتبارات الاختلاف بين الافراد عن القيم والاتجاهات والعواطف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل في السيطرة عليها لإمكانية تعاملها من خلال نشاط التعلم والتوجيه والتعريب.

حناصر الدماية اللدارية غي المنظمات من منظور ادلامي:

إن الوضّائي سهنوان قي المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها في المنظمات التقليدية إلا إن الأولى تحظى بعضابع مميز يرد فرعلى المبادئ والقواعد التي فرضتها الشريعة الإسلامية، وهي وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيق خيرى الدنيا والآخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالى:

أولًا: النخطيط الأداري:

يعد التخطيط احد الوظائف الإدارية المهمة والتي تعمل على توقع ما سيكون على المنتقبل والاستعداد لهذا المنتقبل من خلال وضع الأهداف، وإجراء التنبؤات اللازمة، ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع على أساس من المراحل التي تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط في النهاية وتقرير الإجراءات التي ينبغي إن يلتزم بها المنفئون، وترجمة حكل ما سبق في صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات الملازم لتحقيق الأهداف.

ولقت اهتم الفكر الإداري في الإسلام بوظيفة التخطيط، يمكن ملاحظة ذلك من خلال الإنماد التالية:

- أ. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يقول رب العزة جل وعلا على لسان يوسف عليه السلام: " لقَالَ تُرْزَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَمَدَتُمْ فَنزُوهُ فِي سُنْبُكِهِ إِلَّا قَبِيلًا مِمَّا تَأْكُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِنَادٌ يَأْكُلُنَ مَا فَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِنَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْمِئُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ لَعَمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْمِئُونَ (48) ثم يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْمِرُونَ (49)]. {يوسف}. ومن الآيات يتضع ضرورة التخطيط على المدى البعيد، فهذه الخطة قوامها خمس عشرة سنة مستقبلا تبين ما يجب إن يتبع حتى شرائبلاد من ازمتها.
- التدرج في التخطيط، بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي
 تليها، وواضح ذلك من الآيات السابقة على لسان نبي الله يوسف عليه
 السلام، فالسنوات السبع الأولى مهمة جدا للوصول إلى السنوات السبع
 الثانية، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية في تلك
 الخطة.
- 3. وضع الأهداف بدة قد حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلحك الأهداف، فيقول تسالى؛ لوَأَنَّ هَندًا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَبْعُوهُ وَلَا تَتَّبُعُوا السُّبُلُ فَتَضَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاحَمُ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَقُونَا السُّبِلُ فَتَضَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاحَمُ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَقُونَا إلانعام. 153}.

- 4. الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بأفضل السبل، فيقول تعالى: اواً عبدواً للهُ وَعَدُواً اللهِ عَدْدُواً اللهِ اللهِ عَدْدُواً اللهِ عَدْدُوا اللهِ اللهِ عَدْدُوا اللهُ اللهِ عَدْدُوا اللهُ عَدْدُوا اللهُ عَدْدُوا اللهِ عَدْدُوا اللهِ عَدْدُوا اللهُ عَدْدُوا اللهُ اللهُ عَدْدُوا اللهُ اللهُ عَدْدُوا اللهُ اللهُ عَدْدُوا اللهُ عَدْدُوا اللهُ اللهُ عَدْدُوا اللهُ عَدْدُوا اللهُ اللهُ
- 5. الاعتماد على الحقائق والعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمين والخيال، والتقديرات العشوائية، إذ لا يقوم التخطيط على الظن، فلقد حنرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات، حيث يقول سبحانه، ليّا أَيُّهَا النّبينَ أَمَنُوا اجْتَنبُوا كُثِيرًا مِنَ الظّنَ إِنْ بَعْضَ الظّنُ إِنْ بَعْضَ الظّنُ لِلهِ اللهِ اللهِ اللهِ اللهُ ال
- 6. البدء بالأوليات عند تخطيط، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة الإسلامية، إذ كانت محددة المنهج واضحة المالم في تدرجها فكانت على النحو التالي:
 - أ. البدء بالدعوة سرا.
 - ب. البدء الأهل والعشيرة.
 - ج. الجهر بالدعوة في الوقت المناسب.
 - -د. الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة.
 - ه. رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعدوان.
- و. تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع كذلك كان التركيز في
 بداية الدعوة على تثبيت العقيدة ومراهاة العبادات، ثم كان بعدها
 التركيز على الماملات.
- 7. تقدير الموارد والإمكانات المتاحة: فيقول تعالى: (أَنَا يُكَلَّفُ اللهُ نَفْسًا إِنَّا وُسُعْهَا! {البترة.286}، مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسئوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.
- موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيذها،
 يقول تعالى، لوابئة فيمة آثاك الله الدار الأخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا

وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَا (القصص:77)، مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتائج اعمالها دنيوية وأخروية، والإحسان في إعداد خططها ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، أعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا، وأعمل لأخرتك كأنك تميش أبدا، وأعمل لأخرتك كأنك تموت غدا".

- 9. الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيق، والبعد عن الأماني والتمني والطموحات البراقة، فالتخطيط ليس دريا من الخيال والأحلام الفارقة في التفاؤل التام، فيقول تعالى: لذَّهُمْ يَا كُلُوا وَيَتَمَتُّعُوا وَيُلُهِمْ الأَمَلُ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ (الحجرنة)، ويشول الرسول صلى الله عليه وسلم: "الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل".
- 10 . يهتم التخطيط في المكر الإداري الإسلامي بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها، فيقول تعالى: "لَهُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا) {

 هود. 61) .

ثانبا: النظيم الإداري:

يهتم التنظيم كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل، وذلك لتحديد السلطات والمسؤوليات، فالتنظيم يرتبط بالعمل الجماعي ويقصد منه ترتبب الأشياء في أوضاع معينة تسير تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود وأقصر الوقت وادنى التكاليف، ولقد أهتم الفكر الإداري الإسلامي بالتنظيم اهتماما بالفا، ويمكننا استقرار العديد من التوجيهات والإلهية في القرآن الكريم تحض على التنظيم في مجتمعات النمل والنحل والطير، أوليس الإنسان بأولى بأن يطبق التنظيم في اعماله وانشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين يطبق التنظيم في اعماله وانشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الإنعاد التنظيمية التي يجب مراعاتها في الفكر الإداري والإسلامي ما يلي:

أ. تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى:
 "الّفَمَنْ أَسُس بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللهِ وَرِضُوانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسُس بُنْيَانَهُ عَلَى

شَـفاً جُـرُفو هَـارِ فَانْهَـارَبِهِ فِـي نَـارِ جَهَـنُمُ وَاللهُ لَـا يَهُــرِي القَــفُمُ الظّــالِمِينَا {التوبة،109} ، وهذا يفرض على المنظمة إن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

- 2. مرعاه التدرج الهرمي والتسلسل الإداري في الهيكل التنظيمي، فيقول تعالى: لؤهُوَ الَّنرِي جَعَلُكُمْ خَلَالِفَ الأَرْضِ وَرَهْعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضِ دَرْجَاتٍ لِيَبْلُوْكُمْ فِي مَا أَتَاكُمُا (الأنعام، 165) كما يقول ايضا، للَّحْنُ قَسَمُنَا بَيْنَهُمْ مَعِيسَتُهُمْ فِي الحَيَاةِ اللَّذَيْنَ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضِ دَرْجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضَهُمْ بَعْفَا سُخْرِيًا! (الرُّحْرِفَ 32) فلكل فرد مكانته وموضعه الذي يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإيداعاته.
- 3. توحد البنيان التنظيمي تكامله، ومسائدة بعضه البعض، فيقول تعالى: لوَالْمُولُونُ وَالْمُولُونُ مَنِ النُّكُرِ وَالْمُولُونُ وَالْمُولُونُ مَنِ النُّكُرِ وَالْمُولُونُ وَالْمُولُونُ مَنِ النُّكُرِ وَيُعْهَونُ مَنِ النُّكُرِ وَيُعْهَونُ مَنِ النُّكُرِ وَيُعْهَونُ مَا المُسْرَدُ اللهُ وَرَسُولُهُا {التربية، 71}، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى" متفق عليه.
- 4. تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي، ومراعاة الثقة عند تفويضها على الآخرين، فيقول تعالى: ليّا أَيُّهَا النّزينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِدُوا بِطَائَةُ مِنْ دُونِكُمْ لَا يَا أَلُون مِما يشير إلى انه لا ينبغي تضويض يَا لُونكُمْ خَبَالًا....) (ال مصران:118)، مما يشير إلى انه لا ينبغي تضويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقة وإهلاً للأمانة التي تحملها.
- مراعاة وحدة الأمر، والتوجيه، والإشراف، تنظيم الأعمال ويتم تنفيذها بعد ذلك بيسر بما لا يدع مجالا للتضارب والازدواج في ممارسة لأنشطة والأعمال.

- 6. الاهتمام بالمركزية واللامركزية إلا توزيع السلطات والمسؤوليات بما يؤدي لإنصام الأعمال بسلاسة ودون تعقيب أو توقيف، فقيد دلت التطبيقيات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية الاقتصادية والاجتماعية إلى المتمام الفكير الإسلامي بالمركزية وقيت ضرورة تطبيقها، وتطبيب اللامركزية في الظروف المناسبة لها.
- 7. تطبيق مبدا الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تدبر الأمر مبن مختلفة زواياه، والوقوف على آراء والجاهات مختلف الافراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

تالتا: النوجود الإداري:

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير، ويشير إلى قدرته على السير الصحيح بمرؤوسيه، وهدايتهم وتوجيههم، مع إشاعة روح الود والحب والرضا، والتضائي والانتماء للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بهذه الوظيفة اهتماما كبيرا ففي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة المديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيها الإداري نذكر منها:

- الاعتماد في التوجيه على الحكمة والموعظة الحسنة، فيقول تعالى: " الذمُ إِلَى
 منبيلِ رَبُّكُ بالحكْمَة وَالمُوْعِظَةِ الحَمَنَئَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالنَّتِي هِي ٱحْسَنَنَا أَحْسَنَنَا وَجَادِلْهُمْ بِالنَّتِي هِي ٱحْسَنَنَا { النحل، 125}.
- 2. اللين والرحمة ومراهاة ظروف المرؤوسين، يقول تعالى : الفيما رَحْمَة مِنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَـوْ كُنْتُ فَظًّا غُلِيظً القلّبِ فانْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَهَا وَرْهُمْ فِي الأَمْر فَإِذَا عَرَمْتُ فَتُوَكِّلْ عَلَى اللهِ [ال عمران، 159].
- 3. العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم، وعدم التحيز لون أو جنس أو طبقة، يقد ول تحالى: ليا أَيُّهَا اللّنزينَ آمَنُوا كُونُوا قَـوَّامِينَ للهِ شُهُدَاءَ بالتسلّمِ وَلَا يَجْرِمنَكُمْ شَنَانُ قَوْم حَلَى أَلَّا تَعْرَلُوا اعْرَلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى إِلاللهَ 8}.

- 4. وحدة الأمر، فيجب إن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى ثيا يحدث التضارب أو التناقض في التوجيهات، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم" وهذا يسهم في تحديد المسؤولية ونطاقها وبيان واجبات كل فرد ومصدر توجيه.
- رعاية المسؤولين والمسؤولية عن احوالهم من قبل القائد، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".
- 6. السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤسائهم، يقول تعالى: ليّا أَيُّهَا النّزينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولُ وَأُولِي الأَمْرِ مِئْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرَدُوهُ إِنّى اللهِ وَالرُسُولِ إِنْ كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللهِ وَاليَوْمِ الأَخْرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا] {النساء، 59}، ويقول الرسول الكريم: على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره، إلا إن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة.
- 7. حث التأثد على التعاون والترابط وتضافر الجهود للوصول إلى الهدف المشترك، يقول تعالى: لوا طيعُوا الله وَرَسُولُهُ وَلَا تَتَازَعُوا هُتَعْشَلُوا وَتَدْهَبَ ريحُكُمْ وَاصْدُرُوا إِنَّ اللهُ مَعَ الصَّابِرِينَ (الانفال،46).
- 8. القدوة الصائحة، يجب على المدير إن يكون مثالا طيبا ليقتدي به مرؤوسيه، يقول تعالى: التَّأْمُرُونَ النَّاسَ بِالبِرِّ وَتَنْسُونَ اَنْفُسكُمْ وَانْتُمْ تَلْلُونَ الرَّابَ الْكَتَابَ افْلَا تُعْقِلُونَا {البقرة،44}. ويحتم ذلك على المدير إن يبدأ بنفسه قبل إن يأمر بفضيلة أو ينهى عن الرزيلة.
- حسن الخلق والتعامل بالتي هي أحسن، يجب إن يتحلى الرئيس والمرؤوس بحسن الخلق في المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالة والالتزام.....
- 10. المهارة والخبرة في معالجة الأمور، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسئولين في النظمة عندما تقضى الظروف ذلك.

1 التحفيز الايجابي اساس علمية الحفز والدفع للعمل بإلقان، ومراعاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

رابعا: الرفاية غين الأدارة الأصلامية:

تعنى الرقابة الإدارية التأكد من إن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل، والرقابة عملية مستمرة من قبل وإثناء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدراك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقي الوظائف إن لم تزد عليها لكونها تعطي إشارة الاطمئنان نسير العمليات، أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادي الأخطاء أو الإصلاح ما وقع منها، وقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتلك الوظيفة من عدة وجوه بمكننا إن نذكر منها:

- الإيمان بضرورة الرقابة اولا بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم اتقان الأداء، يقول تعالى: أوقل إعْمَلُوا فَسَيْرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُومِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِنّى حَالِم الثَيْبِ وَالشّهَادَة فَيُنَبِّكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (التوبة، 105).
- 2. تعد الرقابة الناتية اهم انواع الرقابة في الفكر الإسلامي، فيقول تعالى: اما ينافظ من قول إنا تنكيه رقيب عتيدا (و18)، ويقول ايضا: الأمن يَعْمَلُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ(8)). (الزُّائِلة)، والرقابة الناتية تشير إلى رقابة الفرد على نفسه من داخله، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وإعماله وأفعاله قبل إن يتدخل غيره وفي ذلك يقول الرسول عليه السلام: "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت" ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن، "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر، إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في النخيا".

- 3. تمثل الرقابة الداخلية رقابة المعرين والشرفين على اعمال مرؤوسيهم وسلوكهم في العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتيسيرها حسبما اتفق عليه مسبقا لتصل المنظمة إلى أهدافها لمشترك بأيسر السبل فالكل يسعى لتحقيق أهدافا واحدة.
- 4. الاهتمام بالرقابة السابقة، والتي يطلع عليها البعض الرقابة المائمة، اي المائعة لوقوع الأخطاء والانحرافات، وهي بمثابة الوقاية مما يضرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع في الأخطاء، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم، "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم اعلاها وبعضهم اسفلها، فكان النين في اسفلها إذا اسقوا مروا على من فوقهم، فقالوا أنا خرقنا في نصيبنا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركوهم هلكوا وهلكوا جميعا، إن اختوا على أينيهم نجوا ولجوا جميعا" صحيح البخاري.
- 5. الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساسا للمحاسبة، فمن الضروري حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم إن تكون هناك أسس ومعايير يتم الرقابة بناء عليها، يقول تعالى، المُو النبي أَرْسُلُ رَسُولُهُ بِالهُدِى وَبِينِ الحقّ الْيُظَهِرُهُ عَلَى الدَّيْنِ حَكْمُ وَحَكْمُى بِاللهِ شَهِيدًا } (الفتح:28)، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لأصحابه: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من اعلى شم أرمته باعدل أكنت قضيت ما على? قالوا: نعم، قال: لا، حتى انظر عمله اعمل بما أرمته أو لا".
- 6. ضرورة وجود الرقابة الخارجية، وهي تمثل جهات الرقابة الخارجية على اعمال وانشطة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة حكما تكون رقابة لاحقة، فالرقابة السابقة المسابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التي تصييرها الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها، أما الرقابة اللاحقة فتتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات للوقوف على نتائج الأعمال.

- 7. الإيسان بوجود الرقابة المجتمعية، إذ يركز الفكر الإداري الإسلامي على وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عمام من الوقع في الحرافات تسبب الأضرار لفئات منه، فيقول تعالى: اكْنتُمْ خَيْرَ أُمْةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَارُوفَ وَلَنْهُونَ عَنِ المُتَكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللّهِا {ال عمران،110}، ويقول ايضا: أوَنتُكُنْ مِثْكُمْ أُمُّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالمَّمْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ المُتَكرِ وَلَوْمَنُونَ بِاللّهِا {ال عمران،110}، المُتَكر وَاولَاكِمَ مُمُ المُعْلَمُونَ إِلَى الحَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ المُتَكر وَاولَاكِمَ مُمُ المُعْلِحُونَ {ال عمران،104}.
- 8. وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى والاعتراف بدورها في تقويم الأداء، فيجب على المدير إن يضجع الماملين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم الستي تساهم في حمل المشكلات وتصحيح الانحرافات الستي تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلى عمليات التنفيات وأدرى بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

أخراغبات اللدارة:

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومترابطة بعضها مع البعض الأخر، وغالبا ما تتضمن الإبعاد العقلية والمعرفية بجانب الإبعاد العاطفية والوجدائية ويؤثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني.

والفكر الفلسفي الفريس يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القدماء -سقراط وأرسطو وأفلاطون وأخرين -- الدين بحثوا القضايا وحاولوا ارتقاء
الطرق المنطقية وإدخالها في التفكير الأخلاقي، ويتهم المديد في المصور الوسطى
ومصور النهضة وفي العصر الحديث هناك العديد ممن يعتمدون ويستمدون من
هذا التراث الفلسفي ويدعمونه.

هذا، وفي جميع الأديان السماوية نجد إن النصيب الوافر من الرسالة تبنى على الأساس الأخلاقي في التعامل، وكل نبي او رسول صاحب خلق حميدة وينادي الناس بضرورة التمسك بالأخلاق الحميدة

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة المحمدية إلى الناس والمتي تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات في التعامل مع جميع الأطراف في جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب المرز جل وعلا فيقول سبحانه: لوَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمًا (القام،4).

وق مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقيات عموما على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في الموقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الأخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما السرقة والخداع والحاق الأذى والضر بالأخرين تعد اخلاقيات خاطئة وغير مصاربتها في المجتمعات الراقية.

وتعد القيم الإنسانية احد ركالز الأخلاقيات فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي حيث تمثل المبادئ والركائز والمتقدات الجوهرية والدائمة حول الأحوال والظروف المرغوبة التى تؤدي لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية.

ويجب الأخذ في الاعتبار إن اخلاقيات الأعمال إن اخلاقيات الأعمال لا المعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية عن الأخلاق عامة، ويمكن تطبيقها والالتزام بهافي مجال الأعمال فقط، فأخلاقيات الإدارة هي بكل بساطة تطبيق قواعد الأخلاقية العامة في مجال الأعمال والنظمات.

وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين بتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي:

أولًا: السلوك الإكلامي:

يشير السلوك الأخلاقي إلى "التصرف التسليم من جانب الأفراد، والمنبور، من جانب المنظمة والمجتمع"، ويهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المتقدات السائدة عن الايجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني وتأسيسا على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال فيما يلي:

1. الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية:

يعمل الافراد في جو مادي ومعنوي تختلف فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء والأزمان وغيرها من المتغيرات، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية يتضح جليا من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة، وروحها المعنوية، وسلوكها، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عن ذلك وغيره يمكن ومنفه بالسلوك الأخلاقي للأعمال.

2. الامتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء،

إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه المنفس البشرية بمجموعها، إلا إن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير اكثر من ارتباطه بالنفس وذاك بسلطة وهيمنة الموضوعية فالحديث عن السلوك الأخلاقي يصبح وهم وخيال خادم.

3. التكامل والشمول:

السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى إن المنظمة كل يجب إن تسير في ظل هذا السبيل، ومن شم فإن نظام المنافسة الذي تتهجه يجب إن يتسم بالأخلاق، كما إن وسائلها ورسائلها الإعلامية أيضا تكون أخلاقية، والمديرون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بالأخلاق، والعاملين داخل المنظمة يجب إن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي.... وهكذا ويشكل كلي، فإن تحقيق الإستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة المديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

4. الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتصرف الافراد،

إن التصرف والسلوك الأخلاقي يبنى على مقاييس ومعايير تهتم بخلق المحيطة، وذلك. في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

ثانبا: المستئمر الإذلاخي:

ظالبا ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحيانا، والأطماع البشرية أحيانا أخرى، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن اخطاء المنظمة أو جنوحها فقط لإداراتها، بل يتحمل المساهمون أيضا مسؤولية معنوية تجاه منظماتهم - بجانب مسؤوليتهم المادية - تهدف إلى وضع المسار الأخلاقي والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق ادائه.

والمستثمر الأخلاقي يمثل الفرد أو الجهة الذي/التي يراعي وهو يصيغ إستراتيجية المنظمة ويضع خططها الاتجاهات والمتغيرات الأخلاقية والاجتماعية نصيب عينيه بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاحتراعة.

وليس من الضروري إن يكون المستغمر الأخلاقي مساهم في منظمة القتصادية، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومعاشات أو شنون بلنية ومختلف نشاطاتها.. فهذه المنظمات وغيرها غالبا ما يكون لها دورا هاما في مجال التأثير والاستثمار في النطاق الأخلاقي للعديد من المنظمات الأخرى.

ولتطبيق إستراتيجية فعالة في هذا الصند يمكن الاعتماد على أحد بديلين هما :

 تبنى المستثمر الأخلاقي (المنظمة) لقياس أو دليل أو دستور معين يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم ومع بساطة هذا البديل

- وسهولة إلمام الجميع به، إلا انه يعاب عليه تحديد مجالات ونواحي التفكير في الأخلاقيات مما يحدد من مجالات التصرف الأخلاقي لمختلف المواقف.
- 2. ترك الستثمر الأخلاقي (المنظمة) الحرية للمسئولين للتصرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة، ومع أهمية هذا الاتجاه في فتح مجالات جديدة للتفكير في التصرف الأخلاقي ومساعدته في المبادأة والابتكار لنهج الطرق والسبل والمسايرة لمختلف المواقف، إلا أنه قد يشتت الجهود ويعطي الحرية للأفراد بصورة قد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

الذحل النامس





النظريات في الإحارة النربوية





النظربات غج الادارة النربوبة

فصل القرن التاسع عشر بالحركات الفكرية المتعددة النواحي والختلفة المقاصد وعمقت المناهب المختلفة في الفلسفة والأدب والفن جنورها، والذي يعنينا هنا أن فلسفة التاريخ التي تعبر المدحلة المهدة لظهور علم الإجتماع، قد التجهت في هذا القرن إتجاهات محددة، وبدأ الميل إلى تفسير حركة المجتمع الإنساني، والنظر إلى العملية التاريخية نظرة جديدة، ولذلك يقال إن علم الإجتماع إنبثق خلال القرن التاسع عشر كإتجاه عام في التفكير الفلسفي.

هناك عوامل كثيرة ساعدت قيام علم الإجتماع كنوع جديد من المرقة، ضروري لفهم حياة المجتمع وعلاقاته المتعددة، بعد أن تقدمت معرفة الإنسان بمعالم الطبيعة فإذا كان الإنسان بحركتين إحداهما تجاء المجمع وتجاء نفسه فإنه سيقوم بالحركة التي تجاه نفسه أولاً لأن الإنسان دائماً مشغول بنفسه وبالعالم وكشف اسراره.

وقد كان هذا النشاط العقلي رائعاً في الوقت الذي ازدادت فيه ثقة الإنسان بالعلم الطبيعي نظراً للنتالج العلمية الملموحة التي تمخض عنها والتي أخذ البشر يستغنون عنها وعندما ظهرت الحاجة إلى إنشاء علم للمجتمع بكشف البشر العلاقات الإجتماعية، فإن علماء الطبيعة يصوغون نتائجهم في قوائين تبين حركة المادة وتفاعلها فكذلك الأمر بالنسبة لعلماء الجتمع، عليهم أن يبحثوا عن القوائين التي تكشف بناء الحياة الإجتماعية ووظائفها، فقد قام العلماء بتقسيم طريقة تفسير الحياة الإجتماعية، فالظاهرة الإجتماعية إما أنها كائن عضوي يتميز بالحياة فتطبق عليها منامج العلوم الحبوية واصطلاحاتها، وأما إنها حادثية تاريخية مستمرة فتطبق عليها مناهج البحث التاريخية واطلاحاتها،

النظربة السوسبولوجية:

عندما اخرج سوروكن كتابه عن (النظريات السوسيولوجية العاصرة) كتب في مقدمته، أن الواجب الأول للباحث في علم الإجتماع أن يعالج حقائق المجتمع وهذا في رأيه افضل من معالجة النظريات وحدها.

كما أن الباحث في علم الإجتماع الآن يتخصص في موضوع واحد من موضوعاته يوليها عنايته. ويظل منشغلاً به فترة طويلة قد تستغرق نشاطه العلمي بأكمله، ومن الناسب لمثل هذا الباحث أن يكون ملماً بتطور النظرية واتجاهاتها المتضعبة التماساً لمزيد من الدقة والإحاطة والشمول، وهذا بالإضافي إلى أن صناع النظرية في علم الإجتماع قد تكاثر عددهم، وتدفقت النظريات بصورة ينبغي أن نتوقف لتحليلها وتصنيعها وردها إلى أصولها التاريخية لنتبين في الهاريخية على مغالطة وما يرتد منها أساس سليم.

مسنى النظربة غج علم الاجتماح:

هناك إنجاه القوى في علم الإجتماع الآن يقيم فكرته الأساسية حول عدم إمكان الدراسة في علم الإجتماع دون المزح بين النظرية الإجتماعية السلمية والدراسة العملية للمجتمع. وينهب انصار هنا الإتجاء إلى القول بأن حل مشاكل المجتمع غير ممكن إلا في حالة واحدة، وهي أن يستند الحل دائماً إلى المفاردة بن من المفاهيم العلمية ذات الإنجاء النظري الواضح. ويرجع ذلك إلى أن النظرية في علم الإجتماع مستمرة اصلاً من نتائج دراسة "عملية" اجريت فعلاً في الواقع الإجتماعي، وربما كان غموض "النظرية" الذي يرتبط فلسفياً بإنسان أو ما الهب محددة من الفكر، وبين النظرية الواقعية التي تستند في مقوماتها الأماسية على نتائج ابحاث منظمة اجريت وطبقت في مواقف متعددة ولهذا كان الإجتماع الأمريكي على حق حين قال أن النظرية التي لا تقبل التطبيق ليست نظرية على الإطلاق بحيث أن قاعدة البحث في العلم هي الملاحظة، ويعبر نظرية على الإطلاق بحيث أن قاعدة البحث في العلم هي الملاحظة، ويعبر الباحثون عن كل ملاحظة متعددة "بقضية" تنص على أنه في زمان ومكان ما

حدثت هذه الظاهرة ولهذا كان الوصول الى مثل هذه القضية ضرورياً بالنسبة لأي علم، ولكنه ليس كافياً، ذلك لأن الملاحظات المفردة يجب ان تتبع نظاماً معيناً يمكن مقارنتها لإكتشاف أوجه الشبه والخلاف بينها، ويمكن أيضاً تصنيفها لإكتشاف النماذج أو الأنماط وفضلاً عن هذا ليتمكن الباحث من حصر الملاحظات وإخضاعها للمعالجة الإحصالية وغير ذلك من العمليات التي تسهل الوصول الى التعميم، وعليه فالتعليمات عبارة عن النتائج المتصلة بالأنواع المختلفة للظواهر وهي لا تشير إلى الحقائق في ذاتها لكنها تقوم على حقائق متمددة. ومن أجل هذا يمكن إستخدامها للتنبؤ بحقائق يسهل إكتشافها عن طري ملاحظات أخرى والمعرفة التي تصاغ في قضايا مضردة، ولا يعني ذلك أن تجيمع جهود العلماء النين يعملون ويتخصصون في ميادين محددة يؤدي إلى تجمع عدد كبير من التعميمات المختلفة، ثم يقوم العلماء بتوحيد النتائج البعثرة ثم يتم (إقامة نظرية) ومن اجل ذلك كانت (النظرية أعلى درجات المعرفة).

والنظرية إذن عبارة من مجموعة من القضايا ينبغي أن تتوفر فيها شروط متعددة من أهما الواحدة مع الأخرى، وأن تكون على صورة يمكن أن تستمد منها المتعميمات. وأخيراً ينبغي أن تكون القضايا المكونة للنظرية منتجة وذات فالدة بحيث يمكن أن تقود الباحثين إلى مزيد من الملاحظات والتعميمات لتوسيع نطاق المرفة وهنا نلاحظ أن غالبية علماء الإجتماع اليوم يوافقون على مدد من المقضايا متضمنة في نظرية سوسيولوجية شاطة، بحيث يقول تيما شيف أن إختيار النظريات السوسيولوجية الماضية والحاضرة يثبت أنها دارت حول مند قليل من المسائل، ويقول أيضاً أن دراسة نمو النظرية السوسيولوجية يجب أن يتركز حول إجابات مختلفة حول عدد معين من الأسلك.

النظربة والبحث:

يجب ان نفرق بين الإستخدام العلمي اليوم لكلمة النظرية وبين المعاني المتعلقة بها، حتى يمكن فهمها على حقيقتها في ميدان علم الإجتماع، لأنها ارتبطت في الإستعمال العادي بالتفكير المجدد، مما هو (نظري) يقابل ما هو غير واقمي أو ما هو تصوري بحت، وقد يكون إقتران النظرية بهذه الصفات صحيحاً في الأيام الأولى نمو العلوم حيث كانت النظريات تصاغ صيانة مكتبية دون العناية بالحقائق الواقعية. ولكن النظرية والملاحظة اصبحتا اكثر ارتباطاً كلما زاد تقدم العلم، وينطبق هذا الإرتباط على العلوم الطبقية والبيولوجية اكثر من إنظابقه على العلوم الأجتماعية، لأن بعض النظريات في علو المجتمع لا تزال تنطوي على قدر من قدر من التجسريد غير المرتبط بالواقع، ولكن الإنجاه الأن

وكما تقدم علم الإجتماع كلما زاد إرتباط (النظرية) بالملاحظة والبحث.

وبمكن أن نلضص الفكرة السابقة كعابلي:

أ. تزيد النظرية من ثمرة البحث وخصوصيته، وذلت عن طريق إعدادهبالسالك الهامة للإستقصاء وربط النتالج الجزئية بالعمليات الإضطرارية التي تكون ذات طبيعية مشابهة، وتوفير الشرح والتفسير المقنع للعلاقات الملاحظة وكما كان البحث موجهاً عن طريق نظرية متسقة، اسهمت نتائجه في نمو المعرفة وتنظيمها وتبدو أهمية هذه النقطة إذا نظرنا إلى القصاصات المليفة بالأرقام والجداول والتحليل الساذج لها، والتي توصف بأنها أبحاث إجتماعية ولا تكون محصلتها إطاراً مفهوماً لأي ظاهرة من ظواهر البحتم ولهذا إذا دققنا في الإطار النظري للبحثو الإجتماعية، فواذ ذلك لا يعتبر تزايداً أو تعجيزاً وإنما هو في واقع الأمر محاولة لإنقاد الفهم الصحيح للعلاقات الإجتماعية من أن يتردى في متاهة محاولة لإنقاد الفهم الصحيح للعلاقات الإجتماعية من أن يتردى في متاهة تؤدي إلى تدمير المحاولات المخلصة لمواجهة مشاكل المجتمع.

- 2. يؤدي البحث الإجتماعي إلى إعادة فحص النظرية وإختبار مدى دقتها، كما أن إستمرار البحث قد يؤدي إلى ظهور نظريات جديدة لكن البحث لمجرد (التظاهر العلمي) أو الرعاية فإنه لن يؤدي إلى شيء سواء بالنسبة للنظرية أو للبحث في حد ذاته، وتظل نتالج مثل هذه الدعاوي البحثية) محل شك من العلماء ومن الجمهور على السواء.
- ق. تقوم النظرية الإجتماعية بوظيفتين هامتين: الأولى: تمكين الباحث من فهم المجمع في صورته الكلية، والثانية إعطاؤه إطاراً للبحث في مناطق محددة منسقة مع الصورة الكلية التي إستمدها من النظرية، ولهذا فإن الأبحاث يعلم تماماً تسلسل الأحداث في المجتمع وعواملها العلمية، فإنه يعلم ايضاً أن نظريته قد لا تعطيه الإجابة المحددة لما ينبغي عمله لمواجهة موقف معين، ولكن نظريته من جهة أخرى ضرورية كل من يعمل في الحقل الإجتماعي متخصصاً في إعادة تنظيم موقف أو مواجهة مشكلة إجتاعية.

شروط النظربة الصالحة لنقدى البحث ونسو السحرنة:

وضح حتى الأن أن تقدم علم الإجتماع في فهم المجمع يقوم على اساسين: نظرية سلمية صالحة بناء إطار من المفاهيم تلخص وتريط بين ملاحظات عديدة وتضيف معرفية جديدة تسهم في الفهم المتكامل للحياة الإجتماعية ويحث مستنير وموجه يقوم على الإدراك الواعي بالموقف النظرية والبحث لا يمكن فصلها إلا فصلاً إجرائياً لأن كتهما يخدم الأخرفي سبيل الفاية لعظمى التي يهدف إليها العلم، وهي الوصول الى تصعيفة، إن اساليب البحث ووسائله ليست موضع دراسة في هذا المقام، خصوصاً وأن عكم الإجتاع قد تقدم كثيراً في إختراع كثير من الأدوات العلمية التي تعينه على الوصول إلى اقصى قدر من اللقة في الكشف عن الحقيقة الإجتماعية.

ويرجع ذلك إلى الإهتماع المتزايد بالدراسات التي تحدد طرق البحث الإجتماعي ومدى مناسبتها لمواقف علمية محددة، ولكن الجدير بالتحديد هنا هي الشروط التي ينفبي أن تتوافر في النظرية لتقوم بوظيفتها، تقدم البحث ونمو المرفة.

وعليه فقد حاول جون جيلن أن يحدد المالم الأولية المرغوبة في النظرية الملمية في مجال العلوم الإجتماعية بغض النظر عن صورة البناء الذي يمن أن تظهر عليه هذه النظرية والشروط هي كمايلي:

- ينبغي ان تكون المصطلحات أو الرموز المعردة عن النظرية واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ومن أجل هذا ينبغي إستبعاد كل المصطلحات التي قد تبدو ساذجة أو غير واضحة.
- 2. يمكن إثبات المبارات التي تشير إلى (الإحتمالات) والمكنات النظرية بطرق متعددة. فمن الناحية المنطقية القياسية الصورية، فإنها قد تظهر في صورة ظنون أو دعاوي، كما يمكن أن تظهر في صورة قضايا أو فروض ومهما كانت الصورة التي تظهر بها، ينبغي أن تكون المكنات النظرية مرتبطة منطقياً الواحدة بالأخرى، ومثل هذا الإرتباط لابد أن يكون واضحاً بقدر الإمكان.
- ق. من فوائد النظرية المتكانة منطقياً انها توفر الجهد والوقت ولهنا ينبغي ان يكون النسق النظري (بسيطاً) كلما أمكن ذلك على أي صورة منطقية، فمن الواجب أن نبحث عن نتائجها أو مشتقاتها المنطقية بطريقة واضحة، ومثل هذه الخطوط يتمين الباحث على عدم إغفال أي شيء قد يحمل طابع الأهمية، ولكن هذا الشرط قد يكون من الصعب الوصول إليه، ولذلك فإن كثير من الباحثين يكتفون في هذه الحالة بالإعتماد على الغرض المناسب لتوجيه البحث والحصول على النتائج العلمية المطلوبة.

مما تقدم تبين أن النظرية العلمية يجب أن تكون قابلة للإختبار في الواقع عن طريق الوقائم التي ميكن الحصول عليها بإستخدام الحواس الإنسانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

في كتاب عن علم الإجتماع ليس من المناسب التفصيل في معالم النظريات السوسيولوجية، لأن أهمية الموضوع كما سبق أن وضح. كما أننا لن نصرض لنظريات الرواد الأول لعلم الإجتماع في تفصيل وإنما سنعرض لها في إيجاز شديد كمقدمة لفهم النظرية السوسيولوجية الماصرة.

المعاصرة لأننا نعتقد أن جنور النظريات الماصرة تمتد ـ لا نظريات هؤلاء الرواد ومن النماسب القاء الضوء عليها، لفستكمال صورة الإمتداد الدينامي التاريخي للمعرفة:

أولل: أوجبست كومت والنفس الموضوعين:

تقوم (الفلسفة الوضعية) لكومت على تصور الطبيعة المصوية للمجتمع ونموه المستمر، فالكائن الإجتاعي مثله مثل الفرد، يتكون من عناصر متمايزة ومساندة وتعمل هذه العناصر معاً لهدف مشترك، ولكنها ليست مثل الكائن البيولوجي ثابتة وسان سيمون، بل إنها تتعرض لعند كبير من التغيرات وعلى البيولوجي ثابتة وسان سيمون، بل إنها تتعرض لعند كبير من التغيرات وعلى خلال مراحل ثلاث الوضعية، ويمر الشعور والفعل والعقل الإنساني في مراحل تعتبر الأساس المفهوم لتتابع المراحل الثلاث السابقة، ومعنى ذلك أن كل مرحلة خصالص عقلية ويرى كومت أن المشاعر تسيء القوة الدافعة للتقدم الإجتماعي، بينما يسيء العقل المبدأ الموجه والمرشد ومن الناحية المنهجية العامة وضع كومت نظاماً متسلسلاً للعلوم، جعل قاعدته الرياضية ثم تسلسك العلوم بعد ذلك بالترتيب، الفلك والطبيعة والكيمياء وعلم الأحياء، وأخيراً جاء العلم علم ضروري من حيث التسلسل لكل علم ياتي بعيرة، فإن العلوم التي تأتي باعد علو اخرى تكون أكثر تعقيداً مما سبقها ولذلك كان علم الإجتماع المتر تعقيداً مما سبقها ولذلك كان علم الإجتماع المتحراة وعليها.

هذا وقد ميز كومت علم الإجتماع عن الفلسفة السياسية، بإصداره على ان الإستقصاءات السوسيولوجية لا بعد أن تعتمع على المناهج، الوضعية أو الموضوعية في الملاحظة وعلا التجريب والمقارنة المميزة للعلوم الطبيعية كما أن تطبيق المعرفة العلمية عن المجتمع جديرة أن تؤدي إلى أكبر تقدم في الميدان الإنساني، ولقد جاهد كومت وكتب كثيراً دفاعاً عن الموقف الوضعي بالنسبة للدراسة المجتمع، ولذلك أصبحت الوضعية مقترنة بكومت تاريخياً إلا أننا نمتقد أن أهم أشر له كان في حقيقة الأمر (منهجياً) فعلى الرغم من أنه لم يمارس عملياً ما كان ينادى به، لأنه لم يقم بدراسات يستخدم فيها طرق البحث الإجتاعي، فلا نزاع أنه كما أنه أول من عرف علم الإجتماع (أنه الدراسة الواقعية الإجتماعي والتطور أو الديناميكا الإجتماعية، ويعرف هنا القعدمان الأن بإسم الإجتماعي والتطور أو الديناميكا الإجتماعية، ويعرف هنا القعدمان الأن بإسم البناء الإجتماعي والتغير الإجتماعي.

وعلى الرغم من أن كومت حاول أن يحدد كثيراً من الأفكار التي يقوم عليها علم الإجتماع إلا أن العادة قد جرت بين كثير من الباحثين على تقليل وتصغير، نمو النظرية السوسيولوجية، فهو من وجهة نظرهم وضع (قائمة) لموضوعات علم الإجتماع ولم يسبق نظرية متكاملة. حقيقة أن كثير من الأفكار التي إعتنقها كومت كانت قليمة إلا أنه له فضل بتجميعها وتركيبها الأمر الذي أدى إلى نمو المعرفة المتعلقة بالعلاقات الإجتماعية والجماعة والثقافة الإجتماعي والتغير من المسائل الإجتماعي والتخير من المسائل المبحت اساس الإنجاهات الحديثة في علم الإجتماع.

تانبا: مدبرت سبنر والنطور الصنعين:

لقد عارض (الدراونية الإجتماعيون) فكرة كومت التي تنهب إلى ان شاركوه في ادعاله بأن التغير الإجتماعي عبارة عن عملية تطورية ولكنهم اضافوا الى ذلك أن التغير الإجتماعي عبارة عن عملية تطورية ولكنهم اضافوا إلى

ذلك، أن التغير محتوم بقوى ثابته لا يمكن أن تتعدل بالفعل الإنساني، وكل المحاولات التي تبدل للتأثير في مجرى (النمو التطوري) لن تؤدي إلا إلى قلقة التوازن الإجتماعي الموروث الأمر الذي يحدث اسوا الأثبار، وكان هدف العلم الإجتماعي عندهم إكتشاف المراحل الحتمية في التطور الإجتماعي، متمثلين بتشارلس اردوين في تتبعه الأنواع.

ولكن أكبر من يمثل النظرية التطورية كان من غير شك – هدبرت سبنر فقد كان هو وليس تشارلس الذي اخترع عبارة (البقاء للأصلح) ليشرح بها القوة الرئيبية التي تمكن وراء التقدم التطوري.

فالصرام في سبيل البقاء داخل المجتمعات أو بينها يؤدي إلى خلق حالة من التوازن الإجتماعي. لأنه يحل اللاتجانس محل التجانس. فالجتمعات في رأيه تتطور من حالية يعمل فيها. جميع الناس نفس الأعمال إلى حالية يسودها التخصص والتماون المتبادل. وفي مراحل الصراع الأولى في سبيل البقاء فتظهر الروح الحديثة والحروب لنظمة تدفع الجماعات الصغيرة المتعزلة إلى الإتحاد مع الجماعات التي يسودها وفي وقت ما يؤدي التوام بين المجتمعات إلى إتاحة الفرصة لإستمرار السلام فتراوح أطوال، ومن ثم تنهيأ الفرصة لقيام المرحلة الصناعية وتظل العمليات التطورية مستمرة في اداء وظالفها في المجتمعات الصناعية، ولكن - تناهب هناك مه متويات أخرى غير القوة البدائية. تحكم ومتهيمن على البقاء للأصلح، ولهذا كان سَبَنَه عبر رمته دان الشطور بالمني السابق، يمكن أن ينتهي إذا أمكن إقامية النظيام الأكميان والرصول إلى السعادة الكاملية، وهنذا بشيرط إلا تتدخل في الماء هذه الحالة الخيالية (عمليات الإنتخاب الطبيعي) يقول تيما شيف، إن أساس النظرية السوسيلوجية عند سينسر كانت نظريته التطورية ولكنه مع ذلك قدم نظرية أخرى لعبت دوراً هاماً في نسق أفكاره، وهي القابلة بين المحتمع والكائن الحيولذلك يضف بعض الباحثين في النظرية في علم الإجتماع هدبرت سينسر إلى المنادسير للإنجاء العضوى مع أنه (تطوري) في المحل الأول.

ثالثًا: كارل ماركس والنمسير المادي:

يعرف كارل ماركس بفلسفة المادية ولكن كثيراً من نظرياته لها اهمية سوسيولوجية كبيرة وقد اثرت نظرياته هذه والازالت تؤثر المالتفكير الإجتماعي والإقتصادي والسياسي حتى اليوم. لقد قبل ماركس في مبدا الامر (جدل) هيجل واقترب كثيراً في ماديته التاريخية في تفسير هيجل (المثالي) للتاريخ. وقد امن ماركس بأن الظروف المادية هي التي تفسر التطور التاريخي ومن ثم يمكن دراستها علمياً، وكلما زاد التكنولوجي ينشأ الصراع ببين (حالة المعرفة التكنولوجية) وبين (التنظيم الإجتماعي التقليدي للإقتصاد) والسبب في هذا المسراع والصورة التي تعبر عنه، هو الصراع الأساسي على المصالح بين الطبقات الإجتماعية. ولذلك فإن الطبقات الحاكمة، التي تملك وسائل الإنتاج، تكون قادرة على إستغلال الطبقات الأخرى لصالحها، ومن (واجبها) ان تبقي الأمر على ما هو عليه ومن خاصية اخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج ما هو عليه ومن خاصية اخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج ما هو عليه ومن خاصية اخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج ما هو عليه ومن خاصية اخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج ما هو عليه ومن خاصية اخرى تكون الطبقات التي تقع على كاهلها نتائج ما الإستغلال مهتمة بأحداث تغيرات سياسية في النظام الإجتماعي تضع حداً الإستغلال مهتمة بأحداث تغيرات سياسية في النظام الإجتماعي تضع حداً الإستغلال مهتمة بأحداث تغيرات سياسية في النظام الإجتماعي تضع حداً الإستغلالهم.

وإذا دعت الطبقات مصالحها الحقيقية، فإن الثورة تصبح أمراً لا مضر منه، ويكون من نتيجة هذه الثورة مزيد من التقدم التكنولوجي الذي لم يكن ممكناً من قبل في ظل التنظيم الإجتماعي والإقتصادي التقليدي.

ويؤيد ماركس تحليله السابق بقوله. إن كل تقدم تكنولوجي يجمل النظام الراسمالي عقيماً، وعندما تدرك الطبقة العاملة أن مصالحها تتعارض مع مصالح الطبقة الراسمائية الحاكمة.

هإن نتيجة هذا وهي بضرورة (الثورة البروليتارية) التي لا مضر منها ويهمنا هنا أن نبرز العناصر الأساسية عنظرية ماركس ذات الأهمية البالغة لعلم الإجتماع:

- أ. قام تحليل ماركس على التركيز على الظروف المادية بدلاً من التركيز على القوى الروحية أو المثالية ومن أجل ذلك أصبح من البسير تعريف الظواهر الإجتاعية بطريقة يمكن إخضاعها للدراسة العلمية.
- ب. كان تأكيد ماركس، أن العمليات التاريخية لا بد أن تفسر عن طريق
 العلاقات القائمة بين الجماعات، أكثر أهمية من الناحية السوسيولوجية
 من الأنكار الديولوجية المتعلقة بالتطور البيولوجي أو البقاء للأصح.
- ج. كان ماركس أول من تعرض فيما نعتقد لما يسميه الن تالكوت بارسونز (النظرية الطوعية أو الإختيارية للفعل الإجتماعي) حين يقرر أن الثورة مع أنها لا مفر منها إلا أنها تحدث فقط حين يسفع الناس إلى القيام بها (أي حين يصبحون داعياً طبقياً) ومعنى ذلك أن القوى الإجتماعية الحتمية موجودة، ولكنها تظهر عند تكامل الظروف للقيام بعمل مدين أو عندما تهيأ لها مقومات للتأثير فتؤثر في الفعل الإداري أو الإختياري.

وقد صادفت نظريات كارل ماركس معارضة وقبولاً من كثيرين ولكن التباع ماركس إجتهدوا في شرح كل ما غمض من كتاباته وخاصة فكرته عن الإنجاء العلمي في السراسة الإجتماعية عن طريق التحليل المادي للظواهر الإجتماعية التاريخية. ويقول بعض النقاد الفريين. إن نظريات كارل ماركس. والماركسية العلمية ليست إلا ايسيولوجية إشتراكية تقوم على تصور خاص للصراع. ولذلك فهي من وجهة نظرهم، لا تمت للعالم بصلة كذلك يتهمه اخرون بأنه كان متحيزاً في تفسيره، فوقع في حتمية لا تقرها العلاقات العالية بين الظواهر، وهذا إلى جانب الغموض الذي ظهر في عدم تحديد المصطلحات الأساسية تحديداً واضحاً إلا أن هذا النقد يمكن أن يوصف هو أيضاً بالتحيز فنحن لا نستطيع أن ننكر اهمية كارل مآركس في تطور علم الإجتماع، إن الفكر وتغيره، وبرعته تتجلى في تتبيّره بين العوامل العلمية المسؤولة عن جناء المجتمع وتغيره، وبرعته تتجلى في تتبيّره بين العوامل العلمية المسؤولة عن كل عمليات

رابعا: لبلاي ومنمج دراسه الداله:

لقد تأثر لبلاي مناما تاثر أوجسيت كومت من قبله بالأثار التي ترتب على الثورة الفرنسية ولذلك على المجتمع، ولهذا بنى كل دراساته على حقالق مستمرة من الواقع، وقد إهتم لبلاي في اغلب دراساته (بالطبقة العاملة) وبنى منهجه الرئيسي على الملاحظة النقيقة للظواهر الإجتماعية في ضوء اصطلاحات وضعها في إطار موحد، ويقوم هذا الإطار في اساسه على ما يعرف اليوم (بمنهج دراسة الحالة) ويعتبر إكتشافه لهذا المنهج، احد الإسهامات الهامة الني اضافها لبلاي المنهجية العامة في العلم الإجتماعي.

وقد إصترف لبلاي كما فعل تومت بأهمية الأسرة وإعتبارها الوحدة الإجتماعية الأساسية، واستخدم (ميزانية الأسرة) كمقياس موضوعي لدراسة الإجتماعية ويعتقد لبلاي أبعاد حياتها، وجعلها قاعدة التحليل الكمي للحقائق الإجتماعية ويعتقد لبلاي أن احد الوظائف الرئيسة للاسرة توفير مواد المبحثة الأفرادها خلال العمل الذي لتحد طبيعته بالمكان أو بالظروف الجغرافية، وقد إستطاع لبلاي أن يستخدم طريقة جديرية في بحثه عن الأسرة وهي التي تعرف اليوم بإسم (الملاحظة المشاركة) الانه كان يعتقد أن الملاحظة المنظمة هي الخطوة الأولى نحو الإستقصاء العلمي، هذا وكان لبلاي الا يؤمن بالتطور أو بالتقدم أما التغيير الإجتماعي فإنه يأخذ نظرة الطابع الدوري ويرى سوروكيه أن لبلاي ومدرسته قد خلدا في تاريخ علم الإجتماع، الأنه أكتشف منهجاً محدداً لتحليل الحقائق الإجتماعية وإستطاع أن يصل إلى نصق سوسيولوجي وأضح وهذا إلى جانب التعميمات الكثيرة التي غنتهي اليها من دراساته، كما أنه توصل إلى عدة قروض وإقتراحان علمية تتعلق بتحسين الأحوال الإجتماعية. فكان بدلك أحد الرواد والقراحان علمية تتعلق بتحسين الأحوال الإجتماعية. فكان بدلك أحد الرواد الأوائل لمام الإجتماع التطبيقي.

خامسا: مأكس غبير:

من أكبر علماء الامان النين اسهموا في إنشاء علم الاجتماع وقد اجتهد بدراسته عن الراسمالية وعلاقتها بالدين. ولذلك فإن أغلب دراساته كانت ذات طابع إقتصادي، وإن قامت على أسس نفسية إجتماعية وقد إهتم ببراسته (الفعل الإنساني) وتحديد مجراه وآثاره، ومن هذه الزاوية يعتبر ماكس فيبر من امنه، من الأول لنظرية (العقل الإجتماعي والتحليل البنالي الوظيفي).

الفحل الساحس





دور إداره الموارد البشرية

في إعداد الإسنرانيجيات النربوية





دور ادارة العوارد البشربة في اعداد الإسترانبجبات التربوية

لاشك أغلبية أفراد الملاك البشري في تحديث وصياغة الأعمال الإستراتيجية في مؤسساتهم برغم ما الشاركتهم من أهمية بالغة، ويفية دفع الإدارة إلى تبني تلك المشاركات يكون فيدا بينان ما هي الإستراتيجية في مفهومها التقليدي، وما هو المسار الاستراتيجي للعمل عبر حركتيه المستمرة.

تشمل الإستراتيجية وفق (مدرسة هارفارد للأعمال) تحديث الأهداف والغايات في المؤسسة، وخيار السياسات، وإعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات إنها إذا ما يلى:

- شاملة (تخص الوظائف العديدة في المؤسسة).
 - موجهة نحو الأمد الطويل.
 - تهتم إالانسجام (تنسيق السياسات).
 - تركز على العلاقات بين المؤسسة/ البيئة.
 - مصاغة بشكل رسمي وواضح أم لا.

ويتـألف المسار الاستراتيجي من مقاربـة حركيـة للمسائل في المؤسسة، القائمة على مراحل مختلفة مثل:

- المواجهة بين المؤمل والمكن.
- صياغة الهدف (أعداد الإستراتجية ما).
 - تحديد خطة التنفيذ.

نظام اللداف المتعابشة في الموسسة (المداف المحراء / الملاك البشري):

يضترض التحدث عن أهداف المؤسسة إمكانية اعتبارها مكوحدة مستقلة عن الأفراد النين يكونونها، والقادرة على التمييز والتعبير عن أهدافها الخاصة. يمارض تلحك الفرضية المبسطة محللو المؤسسات الذين يرون أن الأشخاص وحده لهم الأهداف، ولا يمكننا سوى أن نشاطرهم الرأي بسبب الموقع الممنوح للموارد البشرية، بل ويدقة أكثر بسبب مسألة التوافق أو التعارض بين أهداف المداف وأهداف الماملين.

امداف المدراء في الموسسات:

يتصف كل مدير مؤسسة بخصوصية شخصية تقوده لامتلاك مصفوقة وحيدة من الخيارات، هذا لا يعني بأن كل المصفوفات مختلفة عن بعضها بعضا بشكل دائم أو إذ أن الاعتراض المبر عنه من أغلب المحللين يؤكد كثير من المؤلفين الذين يقترحون نمطيات للقادة/المراء.

ماذا نملك من تلك التعددية، وما هي الفائدة التي تأخذها بالحسبان؟ تفرد كل مدير وتعددية الأهداف.

بشكل عام ، ننصم الأحداف بما بلي :

- اهمتیها (عمومیة، ثانویة).
- مداها (عدد الميادين التي تغطيها).
- ترتيبها المتسلسل (افضليتها، مدى كونها عاجلة).
- افقها الزمني (امد قصير، امن متوسط، امد طويل).
- مدى كونها عملية (الغالبة المتضمئة، التأهيل والطابع الرسمي)
 - انسجامها (التوافق فیما بینها).

وتتسم أيضا بطبيعتها ويتعدديتها، ويطابعها العام أو الشخصي جدا.

عندما نخص المدراء، يمكن إجراء الفصل بين الأهداف التي تطبع الأمنيات العامـــة - بن طـرف، والأهــداف الــتي تعـبر عــن التنفيــذ العملــي عـبر معالهــا الاجتماعية والاقتصادية.

المداخ العمومية (السباهية):

- الحظوة، السلطة.
- ~ التحقيق الذاتي.
- الاستقلال، القوة.
 - الخلود.

الأحداف التنفيذية:

- الأداء الاقتصادي.
 - الكيفية، الروئة.
- الأداء الاجتماعي.
- الاستقرار والأمن.

لتحديد الأهداف الممومية والتنفينية الأساسية للمدراء في المؤسسات، من المفيد إجراء ما يلي:

- توضيح النوافع التي تدفعهم إلى أنشاء مؤسسة، وتنفيذ عمل فيها.
 - معرفة النوافع الشخصية المضمرة/ للانخراط في المؤسسة.
- تحديد سماتهم الشخصية ومحدداتهم العضوية والاجتماعية/ الثقافية.

إذا تتنوع النوافع التي تقوم الأفراد إلى إنشاء مؤسسة ما، ويمكننا حصر النوافع الملاحظة على المستوى المام بما يلى،

- دوافع الإنشاء؛ نمرض أكثر كما يلي:
- تقليد انموذج سلوكي ما (عائلي، اجتماعي...).
 - فقدان عمل (الإرغام على المبادرة).
 - الحرمان قياسا إلى السياق العائلي أو المهني.
- ضرورة استعادة قضية ما (إرث عائلي أو مؤسسة في وضع صعب).

- يجب الأخذ بالاعتبار الأسباب التي تسجل ﴿ إصار الزمن (وأهداف القادة/ المراء).
 - الدوافع الشخصية للانخراط في المؤسسة : يمكن عرض أهمها كما يلي:
 - الحاجة للممارسة سلطة على الأفراد أو الوقالع.
 - الحاجة للتجديد (تقديم الجديد) للخروج من الحياة اليومية.
 - الحاجة للاستقلال (رفض كل خضوع أو طاعة)
 - حاجة التحقيق الناتي (الإنجاز).
 - حاجة النجاح الاجتماعي (الترقيات).
 - حاجة الدخل (الربح).
- يتعلق اختيار الأهداف، وتنفيذها العملي، ومصداقيتها والانسجام الحاصل
 لدى الأفراد، يتعلق كل ذلك بالسمات الخاصة بكل مدير.

السمات الشخصية للمنواء، نذكر الأكثر دلالية منها كما يلي:

- التفاؤل
 التكيفية
- الثقة بالنفس الجاذبية
 - الاستقرار العاطفي التنبؤ
- الثبات الحزم حالة المعرفة ومستوى الخبرة
 - القدرة على العمل والطاقة الحيوية السرعة
 - الذكاء (سرعة الفهم) حسن المجازفة
 - القدرة على سماع الأخرين الحسن العلمي (الواقعية)
 - الروح الاجتماعية (الانفتاح على المبادرة الخارج)
 - الابتكار والابداع

هنا، يجب الأخن بالحسبان بعض المحددات العضوية والاجتماعية والثقافية في مقدمة تلك السمات الشخصية الموجزة كما يلي:

المحمدات العضوية والاجتماعية/الثقافية للممراء: الـتي تشمل بشكل أساسى ما يلى:

- العضوية (الحالة الجسدية، الصحة، الجنس، العمر....).
 - الثقافة (منظومة القيم، الأفكار، الأصل الإقليمي....).
 - العائلية (السلطة، مدى التسامح، التوازن،.....).
- الأوضاع العامة (الوقائع الاجتماعية التي اثرت على الفرد مثل؛ حادث؛
 طلاق، موت).

أخذا بالحسبان تعدية العوامل المسدة لشخصية المدير، وبالنتيجة اهدافه وغاياته، يمكننا تصور جانبيات عديدة للمدراء، لذلك نستخدم مصفوفة تحليل تعلم أهداف المدراء كما يلئ:

مصفوفة تحليل لتوضيح الأهداف لدى المدراء:

صممت تلك المصفوفة كلوحة لها مدخلان وتحتوي عندا من الأهداف والاتجاهات المكنة، بينما تساعد الحقول الأخرى على تفسير خصوصية المنزاء.

احداف الماملين والإشكال النشاركية غي أدارة الموسعات :

- أهداف العاملين : يتلقى هذا السؤال هن أهداف العاملين جوابا نبطيا
 يترجم بالثنائية التائية:
 - المؤسسات (أو المدراء) تهم اهداف.
 - العاملين (الأفراد أو الجماعات) تحركهم سلسلة من الحاجات.

انطلاقا من هذه السلمة، يمكننا القول بأن العاملين يرون المؤسسة تشبع حاجاتهم كليا على الصعيد الضردي أو الجماعي، لكن عدم إشباع الحاجات سبترجم استباء الأفراد ومجموعات العمل، إذا يعطي الإشباع أداء اجتماعيا كبيرا واداء اقتصاديا كبيرا جدا وتساهم في ذلك البنى التالية:

- البنى التسهيلية (التبسيطية):

اشكال النعاون/ العمل:

يقود الشكل التصاوني، المجسد غالبا في المؤسسات التعاونية العمالية الإنتاجية، و خاصة في الوحيدات ذات الحجيم الصفير إلى مشاركة قويسة للأشخاص في العمل.

صحيح أن الأفراد وملاكي رأس المال يتحدون تماماً، وأن الأهداف يتم مناقشتها بإسهاب وتتساوى القاعدة رجل = صوت.

لهذا، ستقود القيمة رجل = صوت الأفراد التعاونيين إلى التعبير عن رأيهم حول مهام المؤسسة . ومن وجهة النظر تلك تتحقق المساركة في تثبيت الأهداف، ويتحد العمال والمدراء وتتوافر هوية الأهداف بالأغلبية .

أشكال اللحاوي/ العمل المحني:

هنا، نيست القانونية هي التي تشكل محدد المشاركة في الأمداف بل الكفاءة من أعلى مستوى، أو المهنية عائية المستوى لدى العمال، في كثير من المفاعة من أعلى مستوى أو المهنية عائية المستوى لدى العمال، في كثير من المؤسسات التجديدية في مبادين التكنولوجيا المتقدمة مشل الالكترونيات، والمعلوماتية، وغيرها، تبدو سيرورة الإبداع وتنظيم المؤسسات تبتعد عن النماذج التقليدية القائمة على الفصل بين التفكير/ التنفيذ (الأنموذج التايلوري).

ية تلك البنى التنظيمية، يكون وسطى مستوى التأهيل عاليا، والملاقات التربوية قصيرة، ونظام الاتصال غير رسمي، وتعطى الأفضلية للكفاءة، وتصبح المداف المؤسسة يا الخالب كنتائج للمواجهة بين محرك الشروع الذي يملك عموما مسارا استشاريا قوينا وين المتعاونين الأخرين أو العمال، أي تناقش الأحداف وتنجم عن مشاركة الجميع.

هنا، تختلف الأفكار بدقة عن الحالة السابقة وتتجه المعادلة رجل = الصوت، كن تصبح كفاءة = صوت.

شكل الأدارة النشاركية بالإعداف :

سنذكر المبادئ التي استوحى منها هذا النمط من الإدارة التشاركية كما يلي :

- تعرض الإدارة في الغالب الأهداف العامة (أو التوجيهات الإستراتيجية).
- من ثم، حسب إجراء التشاور "النازل" و"الصاعد" ترتبط الستويات التربوية
 المختلطة بالمناقشة، وتعلن بدقة الأهداف والوسائل القابلة لكل مستوى.
 - يمكن أن ينجم من هذا الشكل النتائج التالية:
 - أولاء تماسك قوى في سير المجموع.
 - ثانيا، معرفة بالأهداف والتحام افضل.
 - خيرا، تحفيز عال وقبول أفضل لوضع الموازنات.

مسؤوليات النطيل والنشخيص:

تتكامل أعمال التحليل والتشخيص لكن لا تتحد مع بعضها بعضا، ويستطيع اختصاصيون مختلفون مسك إحدى تلك المهام بمفردها، وكي دوح ذلك، سنقوم بتميز المرحلتين ليتم تمييز مسؤوليات المسراء عن العاملين الأخرين قد الإمكان.

النطبرات:

ية ولى المسير بطريقة متنوعة جدا أعمال التحليل بصلاحيات كبيرة ممنوحة له، مع ذلك، على صعيد الأهداف، يتم تضويض أعمال التحليل، والتغويض الجزئي عرر شكلين هما:

- تحلیلات خارجیة عن المؤسسة.
- تحليلا، يعهد بها إلى أعضاء من ملاك المؤسسة حسب الموضوع.

عندما يكون التحليل خارجيا (التعهد الخارجي أو باستدعاء مستشارين خارجيين) يتم البحث عن الخبرة في خارج المؤسسة التي لا نمس المركزية الداخلية لسلطات المدير، ويكون ذلك في الميادين المختلفة مثل (التحليل المالي، وتحليل السوق، وتحليل الجدوى الفنية، وتحليل العلاقات بين الأفراد وتحريكهم، وتحليل الأداء).

وعندما يوجد تغويض داخلي لتحليل العمل، تكون الخبرة الملوكة من قبل العديد من أعضاء المؤسسة مطلوبة، ويتم ذلك في الميادين المذكورة سابقا نفسها إذ يتم إجراء التحليل المالي والموازنات من قبل المحاسب، والتحليل السوق من قبل المعول التجاري المدعوم من الأفراد التجاريين، والتحليل الفني من قبل المهندسين الفنيين، وتحليل الأداء والعلاقات بين الأفراد من قبل المستولين عن المؤارد البشرية.

النشذيصات:

يستند إعداد التشخيصات إلى مجموع تحليلي معمق قائم على: حالة أو واقع المُوسسة، والواقع الحالى أو الكامن للبيئة.

تظهر حالة المؤسسة يا بيان نقاط القوة أو الضعف، ويظهر الواقع الحالي البيئة يا التهديدات أو الفرص.

- تقدم البيئة سمات عريدة اهمها:
- سمات متعددة الأشكال: اقتصادية وتقانية، وسياسية، واجتماعية،
 وثقافية.
- سمات متطورة كثيرا أو قليلا، تقنيات جديدة وأسواق جديدة، ومتخسين
 جدد.
 - سمات منتشرة المدى كثيرا أو قليلا، إقليمية، ووطنية، ودولية.

- سمان معقدة كثيرا أو قليلا: نشاطها تقليدي أو دقيق ومتطور (مهن معروفة أو يجب أكتشافها).
- سمات مستقرة كثيرا أو قليلا : أي مطبوعة بالارتياب أو بالاضطراب (التقني، الاقتصادي).
- سمات عدائية كثيرا أو قليلا: مع السلطات السياسية، والتنافسية،
 والزيائن والموردين.
- الوضع في المؤسسة يجب أخناه في الاعتبارية كل مواردها أو في الوسائل
 الحالية، وظل مؤهلاتها الكامنة أو هامش عملها.

إذا يمكن تقدير حالة المؤسسة الحاضرة من خلال وضعها النسبي بعبارات (التكنولوجيا، والمنتجات، والأسواق، أي بالوضع التناهسي).

وبمكن لقدير مصرفة السزايا اللنافسية بناء على ما بلي :

- أبعادها تجربتها مواردها المالية
 - اختراعاتها صورتها الاجتماعية تنظيمها
 - مواردها البشرية حالة تبعيتها حالة طاقتها
 - جعبتها الحاوية على النشاطات الإستراتجية

ويمكن تقدير الحالة الكامنة للمؤسسة على صعد مختلفة بعبارات هامش العمل المنوح من خلال ما يلى:

- مبلغ الأموال التقدية التوفرة.
 - القدرعلى الاستدائة.
- إمكانية تحريك الملاك البشري.
- السيطرة على التكنولوجيا الجديدة.
- المقدرة على تقليص التبعد من البداية أو من النهاية واستخلاص مزايا
 نقدية منها.

المرونة الفنية والتجارية والتنظيمية العملية.

إن فحيص البيئية والمؤسسة يسمح بتشخيصات حول حاضر ومستقبل المؤسسة.

اخيرا، يمكن أن يرتبط الملاك البشري للمؤسسة بدرجات قوية إلى حد ما، علا أعمال التحليل الداخلي أو الخارجي مما يؤثر على المنتجات، ويفيد أن نحدد أن ذلك لا يشمل كل الملاك بل جزءا منه ممن يمتلكون المعارف التقنية (التجارية، والمحاسبية، والفنية)

الخبارات الاسترائجية للموسعة:

تحدد قبل التعبير بنقة عن تقاسم المسؤوليات في هذا المستوى ما يجب علينا فهمه من خلال إعداد الإستراتجية:

يمثل إعداد الإستراتجية تنفيت الخيارات الهامة للمؤسسة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بها.

تخص الخيارات ميادين محددة من النشاط وتنتج عن سيرورة اتخاذ القرار.

طبيعة الخبارات الاستراغيجية:

نميز تقليميا ثلاثة أبعاد من تقدير الخيارات: التقنية، والمنتج والسوق، وخيارات متعددة قياسا، إلى حالة الانطلاق أو قياسا إلى الآخرين (المنافسين).

وقد تكون الخيارات مكالتالي:

- التخصص في منتجما.
- الاختلاف (خيارات متعددة حول منتج الأساس).

اللعددية

الأفقية (تطوير المنتجبات الملحقة)، العمودية (الانسماج في المقدمة أو في النهامة).

- النمو الداخلي (التمويل بالاعتماد على الدات).
- النمو الخارجي (دخول أسواق جديدة، ملكيات جديدة).
- ١٠٠٠ ألا لتزام أو تصفية التوسسة بهدف إعادة توزيع المواد.
- تخريج النشاطات (تعهد بعض أعمال المؤسسة خارجيا).

يتطلب تحقيق الخيارات الكبرى دراسة الجدوى، أي مواجهة بين الوسائل المطلوبة والوسائل المتوفرة بية المؤسسة.

على الصعيد البشري، يمكن أن تسبب الخيارات تغيرات في الموارد البشرية (إهادة تخصيص وتسمية الملاك البشري، واستخدام جديد، وتسريح، وإعداد التأهيل...) وتغيرات في التنظيم.

ولنضلص سيرورة الذبارات بالاسترانجبات في :

الأهداف، الخيارات المفضلة، الوسائل المتوفرة أو المكن الحصول عليها، الخيارات الإستر اتحية الفعلية.

تشكل الخيارات الإستراتيجية الفعلية بلوغ تلك المرحلة الكبرى أي تشكيل إستراتجية.

هنا، على مستوى الخيسار، وكمنا هنو سنابقا على صنعيد الأهنداف والتشخيص كيف يكون تقاسم المنؤوليات بين المدراء والملاك البشري؟

إذا قبلنا بأن الخصالص الأساسية للمدير تمكن في القرار، وأن نتيجة ذلك تتمثل في السفولية يمكننا تصور أنّاي تقاسم لا ينفذ في هذا الستوى، ع الحقيقة لا يتحد القرار والمسئولية بشكل إجباري بل يمكن أن يتضمن القرار مسئولية عدة أشخاص مترابطين ومسئولين كل عن نفسه.

استرانجبه الموسسه ونظام ادارة الموارد البشرية:

باعتبار إدارة الموارد البشرية سيرورة إستراتجية المؤسسة، يفيد إظهار مستويات تركيبها حكمنا تطلب الموارد البشرية أيضا طريقة فهم خصوصية يؤمل أن تفسر بها النظام.

أحنرانجبه الموسسه وادارة الموارد البشرية:

بموجب الطريقة التي نلوم بها كل المقاربات الخصوصية لتفضيل سمة الإدارة على حساب الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تعرف كيف تكون في مناى عن أي خطر قد يتكون من الرغبة بالعودة إلى الإنسان الفرد والاجتماعي.

إذا وعينـا ذلـك، سـننـكر بالميـادين الأساسـية المتداخلـة الـتي تنفـن ـق المؤسسات معا ويشكل متزامن أو متتابع.

أبعاد الموسسات ويبنئوا:

يجب أن تعزز صياغة التوجيهات أو الخيارات الإستراتجية كي تؤخذ بالحسبان كل أبعاد المؤسسة ويبلتها اي:

- -- البعد الاقتصادي.
 - البعد الثقافي.
- البعد البشري والسياسي.
 - -- البعد المالي.

نعرض فيما يلي ودون الدخول في تعليق تفسري، مخططين تفصيليين بشكل خاص للسمة متعددة الأبعاد لسيرورة صياغة الإستراتجية. يذكر المخطط الأول بشكل خاص ضرورة تجميع الميادين الأربعة من الاهتمامات في صياغة الإستراتجية : الاقتصادي والتقاني، والمالي، والبشري والسياسي.

ويظهر المخطط الثاني الأكثر نظاما وحركية سيرورة إيقاعية للمسار الاستراتيجي الذي ينطلق من أهداف المؤسسة للوصول إلى الرقابة إي إلى تقييم الأعمال.

الفحل السابع





أهمية الرئامة الإحارية في الفطاع

النربوي





أمعبة الرناسة الإداربة خي القطايح النربوي

مقدمة:

لقد مرعلم الإدارة في العقود القليلة الماضية بمرحلة حرجة شهدت ردة هلى المبادئ والمفاهيم والنظريات الإدارية التي سادت الفكر الإداري منذ مطلع هذا القرن، ولمل أول من نبه إلى عدم صلاحية المبادئ والنظريات الإدارية في كل زمان وتحت كل ظرف هو هريرت سايمون في كتابه الشهير السلوك الإداري الذي وضعه سنة 1945 ابان الحرب العالمية الثانية، ويبني سايمون اراءه على الافتراض القائل بأن المبادئ والنظريات الإدارية ما هي إلا امثال ومجموعات متناقضة من الافتراضات التي ثبت عدم جنواها في معظم المؤسسات وفي معظم الظروف ومنع أن أراء سايمون بدت مقنعة للبعض خاصة أوللك العاملين في المجال الأكاديمي إلا أن نقده الموجه ضد البادئ والنظريات والمفاهيم الإدارية لم يلق سوى القليل من الاهتمام والموافقة من قبل الماملين في المجال الإداري وخاصة اولئك المتمين بإنشاء التنظيمات على مبادئ وأسس علمية. إلا أن اراء سايمون كانت بداية جيدة لاولئك المهتمين بالوصول إلى أفضل السبل في معالحة المشاكل التنظيمية ولنزلك نحد أن معظم الباحثين بالتحارب الختلفة لمعالجة كافية الجوانب التنظيمة سواء الداخلية أو التعلقة ببيئة التنظيمات الخارجيـة قبد توصيولا بعبد عقيدين أو ثلاثية من الزميان – أي منيذ كتابيات سايمون- إلى نتيجة تشبه إلى حد ما تلك النتيجة التي توصل إليها سايمون بالتحليل النظري أى أن عمومية المبادئ والنظريات تعتبر منطلقاً خاطئاً لفهم التنظيمات والوصول بها إلى مراحل متقدمة من الفعالية والكفاءة.

وليس من الغرابة أن نجد هذه الأيام محاولة للتمسك بهذه النتائج التي توصل إليها الباحثون بسبب ماتعانيه الدول الراسمالية من مشاكل اقتصادية مثل التضخم والبطالة ومشاكل بيئية - كتلوث الماء والهواء. ومشاكل اجتماعية كالتفكمي تلك الظواهر التي

يرجمها كثير من علماء الاجتماع إلى الفلسفة والايديولوجية الراسمالية التي بنيت عليها كافية التنظيمات (السياسية والادارية والاقتصادية) قي المجتمع والتي لعبت مبادئ الإدارة ونظرياتها دوراً كبيراً في تطورها.

ويعتقد البعض أن التجارب والابحاث التي اجريت في مجال المعرفة الإدارية منذ سنة 1945 حتى الآن تشكل 90٪ من مجموع المعارف الأدارية منذ أن بدأت الإدارة تحتل مكانتها المرموقة بين العلوم الاجتماعية الاخرى، ولقد كان لتعدد التجارب مع ما رافقها من تعدد الفاهيم والأراء والاتجاهات والنظريات الاستنبطة انعكاس مضطرب لدى العاملين في مجال الإدارة، إذ اختلطت عليهم هذه المفاهيم المتعددة والمتناقضة احيانا ولم تساعدهم كثيراً في تحديد أفضل السبل للاداء الفعال والوصول بتنظيماتهم إلى مستويات عالبة من الكفاءة والفعالية والملاءمة وأصبح شفل الإداريين الشاغل أمام هذا الحشد من الآراء والاتجاهات هو تقريس أي الحالات أو في أنه ظروف يمكن أن تعمل فيها مجموعة من المفاهيم والأساليب بكفاءة عالية. ولقد اقتنع بعضهم بأنه لا توجد مبادئ عامة يمكن تطبيقها في كل المجالات ولكنها اجتهادات يجب اختبارها في ضوء الحالة الخاصة أو الموقف الراهن. وهم في هذه الحالة يشبهون الطبيب الذي لا يملك -في عصر كثرت فيه الادوية والعلاجات الخارقة- علاجاً عاماً يستطيع استعماله في كل الحالات ويِّ كل الظروف، ولكن يجب عليه أن يشخص المرض أولا ويرى ما الذي يشكو منه المريض. كذلك حال الإداري الذي يجب عليه أن بختار المفاهيم والأساليب والادوات الملائمة لكل ظرف وكل موقف على حده.

وعليه، وإذا كنا سنتناول البحث في عملية الاشراف والقيادة - كناحية وليسبة وحكوظيفة هامة من وظائف الادارة - هاننا سنواجه بمسألتين وليسبتين: الأولى معرفة المفاهيم والبادئ والوسائل المتاحة للمشرف والثانية إمكانية تحليل الموقف والحالة كأساس لنة حرماهية المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون المختر تأثيراً في معالجة الحكام المالة. وهذا المنهج بشكل نقيضاً واضحاً للأسلوب والمنهج المتقليدي حيث كان التأكيد على تشابه المؤسسات والتنظيمات والمواقف

وكان البحث عن الطريقة المثلى لإدارة مؤسسة ما ليتسنى تطبيقها على المؤسسات الأخرى. وفي المقابل فإن المنهج الموقفي يتطلب قراراً ادارياً يعتمد على المؤسسات الأخرى، وفي المقابل فإن المنهج فقد تحول الاتجاه إلى معرفة الفوارق بين المواقف الإدارية، أي أنه بدلاً من محاولة تحديد اوجه الشبه في التنظيمات فإن الهدف يتركز حول تحديد أوجه الاختلاف ثم تفسير تأثيرها على المارسات الفعلية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المنهج الموقفي يفترض عدم وجود طريقة مثلى للأدارة، وربما كان فريدريك تيلور على حق عندما اعتقد بأن هناك طريقة مثلى لإداء عمل يدوي متكرر ولكن ذلك لا ينطبق على التخطيط أو التنظيم أو المرقابة أو القيادة أو اتخاذ القرارات فالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات المتنافسة المختلفة تتطلب خططا مختلفة أو قيادات متنوعة أو وسائل الصال مختلفة، ويجب إلا يتوقع أحد أن يقيم تنظيماً مثل ناد اجتماعي أو مؤسسة مساهمة أو دائرة حكومية أو مشروع تجاري على نفس الأسس والمبادئ أو بنفس الأساليب والمفاهيم ففي كل واحدة من هذه النتظيمات يعتمد نمط المقيادة الفعالية على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومستويات تدريب المرؤوسين التابعين.

أن تحليلينا للقيادة الإدارية في هذا البحث ينطلق من الافتراض المبني على المنهج الموقفي للإدارة والذي بة ضدى بعدم وجود طريقة مثلى للقيام بأية عملية [دارية.

سنامح التبادة:

لقد ارتبطت النظرية الموقفية بالقيادة الإدارية وانماطها أشر من أية وظيفة أخرى من أية وظيفة أخرى من أية وظيفة أخرى من وظالف الإدارة والتنظيم لمدة طويلة من الوقت. فألى ما قبل الحرب العائية الثانية نجد في كتابات ماري بياريكر فوليت وكيرت ليوين ووثالد لنست وحستر بارنارد وغيرهم إشارة إلى هذه النظرية الموقفية للقيادة

ويانه ما من نمط قيادي امثل يسود في معظم التنظيمات في كل الظروف وبعد الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1948 فام رالف ستوجدل بدراسة مستفيضة للعوامل الشخصية التي تجعل القيادة ذات طبيعة موقفية ومع بداية الخمسينات تجد أن المفهوم الموقفي للقيادة بدأ في الظهور ونجد أن بعضاً من أشهر من كتبوا في هذا المجال امثال دوجلاس مكجريجور وفريد فيدلر ورنسيس ليكرت كانوا أول دعاة المدرسة الموقفية وتهذا يمكن القول أن هذا المفهوم بدأ يأخذ أهمية لدى كتاب الإدارة، ولكن الغريب أن الاطار النظري لهذا المفهج لم يتطور ولم يتبلور بشكل متكامل حتى الأن.

لقد تطورت النظرية الموقفية للقيادة بشكل رئيسي كرد فعل لفشل المنهج الموصفي القيادة (صغات القائد الفعال الغ) حيث حاول كتاب الإدارة والباحثون الأوائل اكتشاف مجموعة من الصفات شيز القائد الناجح. وقد انطلق هؤلاء من الافتراض القائل بأننا إذا استطعنا اكتشاف المواصفات التي تؤدي إلى نمط اقضل للقيادة الناجحة، فإن عملية الاختيار في مجال القيادة تنحصر في إيجاد الاشخاص نوي المؤهلات الجسمانية والعقلية والشخصية المطابقة للمواصفات المطلوبة. كذلك يصبح التعريب في مجال القيادة محصوراً في محاولتنا تطوير تلك المواصفات في الاشخاص ذوي المثاقات الكامنة التي تؤهلهم ليصبحوا قادة ناجحين.

وية الثلاثين سنة الاخيرة اجريت مئات التجارب، لكنها فشلت في الوصول إلى مجموعة واحدة من الصفات المهيزة للقيادة الناجحة. وية تلخيص لأكثر من مئة دراسة لوحظه أن 5٪ فقط من هذه الصفات القيادية ودجدت في اربع دراسات منها. وقد لوحظ ايضاً أن بعض الصفات القيادية التي كانت من أهم صفات القائد الناجع في بعض الحالات كانت ذات أهمية ضئيلة في حالات أخرى. وبهذا أمكن الاستنتاج بأن متطلبات الموقف لها أهمية كبيرة وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون صفاته المهيزة ملائمة لتلك المتطلبات.

وكانت النتيجة اذن هي قبول المنهج الموقفي ولدعيمه. وبالرغم من ذلك فلم يستطع الباحثون والكتاب الإداريون تحديث مركبات تلك النظرية (الموقفية) واكتفوا بالقول بانها تتالف من ثلاث مجموعات من المتغيرات:

- 1. مميزات القالد.
- مميزات التاسعن.
 - 3. مميزات الموقف.

وطبيعي أن تكون مميزات الموقف أكبر اهمية لأنها تحوي أكبر مجموعة من هناها لمتغيرات ولكنه لم يكن بالإمكان وضع اطار شامل لهناه المتغيرات التي تشكل في مجموعها الموقف قيد البحث والتحليل.

وق سنة 1960 حدد دوجلاس مكجريجور في كتابه المشهور اربعة متغيرات تؤثر في النمط القيادي:

- 1. صفات القالد.
- اتجاهات التابعين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الأخرى.
- مميزات التنظيم. مثل هدفه وهيكله وطبيعة الأعمال المطلوب إداؤها.
- 4. البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ومع أن منهج مكجريجور هذا قد وضع الاطار الاساسي للموقف إلا أن فائدة هذا الاطار كانت محدودة لأن الابعاد المحدودة للمتغيرات لم توضح كفاية لتساعد في معرفة تأثير هذه المتغيرات على مجرى العمل الإداري.

ولابد من ذكر كتابات ف. فيدار والاعتراف بجهوده في هذا المجال حيث نشر نتائج دراساته في كتابه "نظرية حول فاعلية الإدارة" وقد اقتنع فيدار من هذه النتائج بأن الأداء القيادي يعتمد على التنظيم مثل اعتماده على القائد، ويفيد فيدار بأنه "من غير الثلاثم أن نتكلم عن القائد الفمال أو غير الفعال إلا في حالات استثنائية ولكن من المناسب أن نشير إلى أن القائد ذو فاعلية في موقف معن وفير ذي فاعلية في موقف آخر".

ولا تجاربه تلك يركز فيدئر على ثلاثة أبعاد للمهمات والمجموعات تجعل من السهولة أو الصحوبة التأثير في أداء مجموعة منا وهي: علاقات القائد بالاعضاء وهيكل النشاطات وقوة مركز القائد. وقد ساهمت دراسات فيدئر في بلورة النظرية الموقفية للقيادة حيث يشير في نهاية كتابة إلى ضرورة الاهتداء إلى وسيلة افضل لقياس مدى افضلية الموقف القيادي.

طبيعة التبادة:

ان من اهم الاختلافات بين المنهج التقليدي للقيادة الذي انتهجه الكتاب والباحثون السلوكيون وبين المنهج الموقفي تتعلق بطبيعة القيادة. فقد حدد علماء النفس وعلماء الاجتماع القيادة بأنها عملية تفاعل شخصي يحاول بها القائد التأثير في الأخرين لاتباع نهجه ويمتقدون بان ماهية القيادة تكمن في تحفيز الافراد والتأثير فيهم ليصبحواتابعين. ويعتقدون كذلك بان القيادة هي: "فن التوجيه والتنسيق وتسجيع الأفراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الأهداف المطلوبة عن رضا وقناعة وفي الاتجاه المرفوب" ويتماً لدلك فإن دراسة القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراستنا للقدرة وهي تركز على الجانب العاطفي وليس الجانب العقلاني.

أما المنهج الإداري للقيادة المعتمد على التحليل الموقفي فهو منهج اوسع. وإذ سلمنا مبرتكزات نظرية النظم فإن دور القائد هو تكييف التنظيم مع القوى وإذ سلمنا مبرتكزات نظرية النظم فإن دور القائد هو تكييف التنظيم مع القوى والعواصل الخارجية التكنولوجية والبيئية والقيمة ينتقد دعاة المنهج الموقفي المناهج التقليدية للتناهج التقليدية للتنظيمات الرسمية. ففي كلا الحالتين يزداد التركيز على العلاقات الداخلية للمؤسسة أو المجموصة بينما تغضل العلاقات الخارجية فالقيادة يجب أن لا تتحصر في تحفيز الأفراد التابعين للمسااهمة في تحقيق أهداف التنظيم بل أنها تتضمن ارتباط التنظيم بالقوى والعوامل الخارجية، فالنمو والتقدم وتحقيق الأهداف ليست مسائل ذات طبيعة داخلية وذاتية محضة ولكن لها أبعاداً بيئية خارجية هامة كذلك.

أن من نتائج هذا التطور الشامل هو الحاجة إلى تفسير معقول الامكانات المتاحدة في البيشة مع الأخرذ بعين الاعتبار المحددات التي تعليها المؤسسات والعوامل الخارجية الأخرى. أن القائد هو الشخص ذو الرؤية الواضحة والذي يتفهم القوى الخارجية بلقة ويقوم بتوجيه تنظيمه نحو تحقيق الأهداف ضمن الامكانيات المتاحة ويقوم القائد كذلك بوضع اهداف للتنظيم تتفق مع حاجات الأفراد الاعضاء فيه فإذا نجح في ذلك يسود التعاون بين الأفراد ويزداد التنظيم.

ومن أهم الاختلافات التي يجب توضيحها في تحليلنا للقيادة تلك التي تميز التماثد عن الإداري الفعال، ونجد هذا الاختلاف واضحاً في الجدول التالي فالإداري الفعال هو ذلك الذي يدير العمليات الداخلية للتنظيم بفاعلية ويكن المؤسسة من الاستمرار في اداء وظيفتها بواسطة تنسيق وإدارة وتطوير النشاطات الجارية. أما القائد فهو الشخص ذو الرؤيا البعيدة والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة، ويركز القائد بدوره على العمليات التي يجري بواسطتها إعادة تحديد اهداف التنظيم ويحاول أن يحفز الاعضاء ليصلوا إلى درجة عالية وكفؤة في تحقيق الأهداف.

جدول مقارنة بين معبزات الغاند والأداري الغمال:

الإداري الفعال	اثقائد
يمسني بسالمواد الخسام والمعلومسات	يحمدد دور المؤسسة وهمدهها ويعيم
والتقارير بكفاية	تحديد الهدف
يحافظ على الاداء في التنظيم في	يه تم بتكيي ف المؤسسة مع القوى
المستوى الحالي بفاعلية	الخارجية ويساعد في تحقيق التغير
•	الرغوب

الإداري الفمال	القائد
يتدبر النشاطات اليومية بصورة	يركز على تحديث الاهداف
ملائمة	والتخطيط طويسل الاجسل ويوجسه
	التنظيم وفقاً لتصوره للمستقبل
ينسىق بسين النشساطات الجاريسة	يدافع عن وحدة المؤسسة ويحافظ
ويحسافظ علسى المركسز الحسالي	عليها من التهديد الخارجية
للتنظيم	
يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج	يركز على زيادة انعاش المؤسسة
	بتحديد وتبوازن المصالح الداخلية
	طيها
يحاول تحقيق الاشياء ولا يركز على	يلعب دوراص هاماً ين التاثيرين
تحقيق التغير	السلوك التنظيمي وتوفير المناخ
	التنظيمي الملالم
يطلب من التابعين القيام بالنشاطات	يحفز التابعين ليساهموا في تحقيق
وانجاز المهمات دون توضيح اهداف	أهداف التنظيم
التنظيم لهم	

ولا يمني ذلت بأن للقائد السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداة مديل المهداة المسلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداة مديل المهدات الرئيسية في التنظيم، ولكن عب أن يتصروف على ضوء القوى الخارجية المؤثرة في التنظيم وضفوطا، جموعات وآراء ذوي المركز والقدرة، فهو وحده الذي يتفهم هذه القوى والمواقف ببع خطة عمل من شأنها أن تحقق نجاحاً ضمن هذه المطيات.

وغائباً ما يكون للقائد معتقدات شخصية (ذاتية) قد تتمارض مع الاتجا ذي يحاول أن يوجه فيه المؤسسة ولكنه على يقين بان تبنيه لارائه ومعتقدات كي يحكن أن يؤدي إلى اغتراب الأعضاء أو يؤدي إلى نكسة يلا التعامل م المجموعات خارج التنظيم. فمثلاً من المعروف ان مرشحي رئاسة الحكومات غالباً ما يتخذون مواقف معينة في مسائل سياسية خلال حملة انتاخبية ولكنهم ينتهجون منهاجاً آخر مختلفاً عندما يشغلون المنصب السياسي فعلاً حيث تؤثر فهم الاعتبارات السياسية الفعلية.

ويعرف القائد دائماً أنه من أجل أن يحافظ على مركزه القيادي فإن عليه أن يكسب دعم الباعه، ويحاول أن يعدل آراء المجموعة ويبلورها ولكنه غالاب ما يكسب دعم الباعه، ويحاول أن يعدل آراء المجموعة ويبلورها ولكنه غالاب ما يكتشف أن الضغوطات الخارجية تجبره على تغيير ميوله الشخصية لما يعتبره في مصلحة التنظيم. أن القائد الفعال يتجنب المواقف الجامدة والتي لا خسارة فيها أن القائد أخرى فإن التحديات التي يواجهها تحديات ذات طبيعة توفيقية. أن القائد الفعال مشغول بالوصول إلى نقطة توازن . وهو هن الأسلوب التوفيقي الناجع . بين رغبات المجموعات الصغيرة والقادة غير الرسميين وبين تأثير القوى والمجموعات التأثير القوى والمجموعات التأثير التنظيم عن يجعل التأثير الشخصي يكتسب دعم العناصر الرئيسية داخل التنظيم.

مصدر القدرة التبادية:

ان قدرة أي قائد مستمدة من عدة مصادر، ومثلها مثل أي ظاهرة في المسلوك التنظيمي فإنها تعتمد على الظروف الموقفية. ففي المؤسسات التجارية والرسمية تعزى القدرة القيادية إلى السلطة المرتبطة بالمركز، فقدرة أي مشرف مثلاً تعتمد على السلطة البت يملكها في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها ليجبرهم على الامتثال والاذعان. ولامقدرة على الايفاء بحاجات فرد ما من خلال المكافآت أو الجزاءات التي يملكها مشرف ما هي قطعاً مصدر اساسي للقدرة، فإذا استطاع أن يزيد أو يخفض المرتب، ويحدد مهمات مرغوبة أو غير مرغوبة لدى الرؤوسين للقيام بها أو يرقى موظفاً أو ينهى خدماته، فإنه بدلك يتحكم في مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التي من شأنها أن تؤثر في سلوك

ويالإضافة غَلى قوة التاثير الناتجة عن المركن فإن قوة التاثير التي تعتتم على درجة المعرفة تشكل مصدراً آخر للقدرة والسيطرة. فالناس بطبيعتهم يقبلون ويتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة، فإذا اعتقد المرؤوسون أن مشرفاً ما ذو اطلاع ومعرفة وخبرة فيميلون إلى تقبل توجيهاته – ليس بالضرورة لأنه صاحب سلطة رسمية – ولكن لكونهم يشعرون بأن توجيهاته ستؤدي إلى احسن النتائج المرفوبة فما من أحد يرغب أن يشخل نفسه بجهد يشعر معه بأنه لم يحسن توجيهه أو أن فيه إضاعة للوقت.

وكذلك تكمن القدرة القيادية في بعض الصفات الشخصية أو بعض الخواص النهنية والعقلية القيادية في بعض الصفات الشخصية أو بقوة ما الخواص النهنية والعقلية للقالد، فكثيراً ما يتمتع شخص ما بالقدرة أو بقوة ما لأن مجموعته ترى فيه صفات الديناميكية والمقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بمحية المجموعة له، وبالمقابل فإن قدرته يمكن أن تنبع من خلفيته الاجتماعية ومدى تحكمه في مواد التنظيم.

والقدرة على التأثير في الآخرين تعتمد على مدى أهمية بعض المتغيرات في الموقف فالتأثير المهني على المركز قد لا تكون له أهمية عند مجموعة من المراهةين الدنين لا يتقيدون بالسلطة كثراً ولكنها قد تكون ذات أهمية أكبر عند مجموعة من المستخدمين الأكبر سناً والذي هم من جيل سابق يعطي أهمية أكبر للسلطة. أن ملائمة أي قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعة التابعة له وكذلك تعتمدان على مقومات مركزه، وردو فمل الأفراد تجاه هذه العوامل تختلف أيضاً وتؤدي إلى اعتماد قدرة القائد على عوامل موقفية من شانها أن تحول دون التعميم في مجال تحديث مصادر القوة في التنظيمات

النماذج التبادية والتنظيم :

لقد النجهت انظار الباحثين لتحديد النماذج القيادية اثناء بحثهم في العوامل الموقفية للقيادة منذ الحرب العالمية الثانية، وقد بدلت الجهود لتحديد

مدى تاثير الطريقة والنمط الذي يقود به الشخص في المجموعة التي يقودها أو التنظيم الذي يقوده، وقد افترض الباحثون بأن الفرد يسلك سلوكاً حسناً عندما يعتبر نفسه مشاركاً (مشاركة كاملة) في التنظيم وهذا الافتراض يعود في الأصل إلى علم النفس الاجتماعي وكما قال بعضهم فإن سلوك الاشخاص يبدو أن يتأثر برغبة جامحة لاثبات الشخصية أو لأثبات الاهمية، أي أن كل فرد يريد أن يشعر باهميته (أي أنه مهم ويجب أن يحسب حسابه).

أن المنهج الموقفي لدراسة القيادة بشكل عام يؤدي إلى استنتاج اساسي هو أ، المواقف المختلفة (المظروف والحالات) تتطلب انواعاً مختلفة من القياديين ولهذا فإن فائدة هذا المدخل هو تفسير المواقف بدقة حتى نتمكن من تعيين القادة المناسبين أو أن يقوم القادة بسلوك معين يكون له تأثير في تلك المواقف المختلفة، ومن أجل ذلك سنحاول التعريف بأنواع القيادات ومهيزات حكل نوع منها باختصار. وقد حاول البعض تصنيف القيادة تبعاً للطريقة التي يزاول بها القائد سلطته (أو سلطة مركزة) أو تبعاً لاهتمامات القائد، فالقائد الذي يهتم بالانتاجية في التنظيم يسمى القائد ذو الاهتمام الانتاجي أما ذلك الذي يهتم بالعلاقة مع الأفراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذي الاهتمام الانساني منذ بالعلاقة مع الأفراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذي الاهتمام الانساني منذ من القيادة وهي: النمط المبيكتاتوري التسلطي والنمط المبيمقراطي والنمط المنافذة الموجهة والقيادة المناركة، والقيادة الحرة المطلقة

الغرق بين مذه الإنماط الثلاث فهكن نلفيهما كما بلين: دول الغروق بين الإنماط القبادية

القائد الانسيابي غير	القائد النيمقراطي	القالد الموجه	
الموجه	المشارك	التسلطي	
التابعون يتخنون	التابعون يشاركون في	القالد يتخذ معظم	
القرارات	القرارات	القرارات	
للتابعين استقلالية	القائد ينمي بعض	حرية التصرف	
مطلقة	الاستقلالية	للمرؤوسين محدودة	
يعتمد الرؤوسون على	يحاول القائد أن يقنع	يستعمل القائك القوة	
الرقابة النالية	لا ان يجبر	بية حفظه النظام	
النشاط يتركز في	النشاط يتركزي	النشاط يتركز في	
الأقراد	الجموعة	القائد	
الاتصال حر ومفتوح	يشجع القائد الاتصال	يلجأ القائد للاتصال	
	الثنائي	المنضرد	
يصعب التمييزبين	يتفاعل القائد مع	ينعل القائد عن	
القائد	المجموعة والمجموعة	الجموعة	
مشاعر الأقرادهو	يهتم القائد بمشاعر	لا يهتم القائد	
السيطر	مرۋوسيه	بشماعر الدرووسين	
الفرد هو المسؤول	يشارك القائد اتباعه في	يتحمل القالد كل	
	القوة والمسؤولية	السؤولية السمؤولية	
دور القائد توهير الموارد	دور القائد مشارك	دور القالد توجيهي	
اللازمة	للمجموعة		
البيلة الداخلية مرنة	يتحلى القائد بالمرونة	القالد يتحرى	
جدا	والتكيف	المهاولات المتزنة	
		والمضمونة	

القائد الانسيابي غير	القائد السيمقراطي	القائد الموجه
الموجه	المشارك	التسلطي
يهتم الفرد بالإداء	على الفرد ان يهتم	على الفرد الطاعة
	بالتعاون	التامة
النتيجة النفسية،	النتيجة النفسية:	النتيجة النفسية:
الاستقلالية	المشاركة	الاكتالية
درجة الولاء: الضياع	درجة الولاء: الانتماء	درجة الولاء: الاغتراب
والفردية		

الدوامل والمنغيرات الموثرة غي النماذج التبادية:

يعتقد دعاة المنهج الموقفي للقيادة بأنهناك عوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى نجاح أو فشل الأنماط القيادية ويجمع معظم الباحثين على العوامل التالية:

أ. المتغيرات الداخلية

1. الهدف. 2. الهمة. 3. التكنولوجيا.

4. الافراد. 5. البنيان التنظيمي.

تؤثر هذه العوامل الخمسة في الانماط القيادية بصورة مختلفة فنجد مثلاً السرجة التي يقبل بها الأفراد اهداف التنظيم والمهمة الأساسية للتنظيم تؤثر في المدرجة التي يقبل بها الأفراد اهداف التنظيم فإذا تقبل الأفراد اهداف التنظيم نجد أن النمط المشارك (الديمقراطي) من القيادة هو النمط الملالم لذلك النوع من التنظيم . أما إذا لم يتقبل الأفراد اهداف التنظيم سع بقاء العوامل الأخرى ثابتة نجد أننا في حاجة لنوع آخر من القيادة قد يكون النوع الاتوقراطي أو الموجه الذي قد يضطر لاستعمال القوة ليجعل الأفراد يقومون بالمهمات المطلوبة البت لا مرضون القيام بها في الاحوال العادية.

وينطبق هذا ايضاً على القيم التي تتضمنها اهداف التنظيم، فإذا كانت قيم الأفراد الشخصية متفقة مع القيم الأساسية للتنظيم نجد أن القيادة اللهمقراطية هي النمط الملائم، فإذا وجد موظف يعمل في مجال الخدمات الاجتماعية وتتفق قيمه مع القيم التي تتضمنها اهداف المؤسسة المشرفة على الانماش الاجتماعي فلا ضرورة هنا لقيادة تسلطية ترغمه على القيام بعمله وزيادة انتاجيته.

اما بالنسبة لهام التنظيم وعملياته ونشاطاته المختلفة فنرى أن تلك التنظيمات ذات المهمات الروتينية والمتكررة في حاجة إلى قيادة ذات اهتمام انتاجي وذات مركزية قيادية فعندما تكون المهام روتينية ومتخصصة ومتكررة معنى ذلك أنها تنقصها الحوافر الطبيعية وهي مدعاة للملل وليس فيها مجال للإبداع، ولذا يجب أن يتكون القيادة من ذلك النوع الذي يضرض العمل فرضاً. وفي الحقيقة نجد أن هذا النوع من الأعمال هو الذي يتطلب قيادة موجهة، حاول البعض استخدام قيادة مشاركة في أعمال روتينية ولكنها لم تلق نجاحاً ومن جهة أخرى نرى أن الأعمال المتنوعة والمقدة والتي تتحدى المشرفين توفر حوافر اكثر وعليه فالقيادة المشاركة اكثر ملائمة لهذا النوع من المهام.

ويرتبط العامل التكنولوجي بعامل المهمات والنشاطات، فكلما استخدمت المتكنولوجيا المعقدة كلما ادى ذلك إلى تعقيد المهام، وخلق نوع من المشاكل تحتاج وقتا لحلها مثل البحث والاستنتاج ولذا فهي تحتاج لأفراد بمهارات فنية وتدريب متقدم وعليه فأن طبيعة المهمات ونوع الأفراد تحتاجان لقيادة مشاركة أو قيادة حرة مطلقة فالمهامات في مجالات البحث والعلوم تحتاج لقيادات ذات مهارات فنية.

وفيما يتعلق بعامل الأفراد فنستطيع التأهيد بأن الأفراد ذوي الخبرات غير الفنية يحتاجون لقيادة موجهة، اما الأفراد دوي الخبرات والمهارات الفنية فيحتاحون لقيادة ديمة راطية أو قيادة حرة مطلقة. أن مدى تدريب وخبرة الفرد العامل في التنظيم هما الجائبان الهامان للأفراد واللذان يجب الاهتمام بهما في محاوولتنا التوصية بنمط من انماط القيادة. ومن هنا يجب ان نذكر بان الافتراض الاساسي في حركة الادارة المشاركة هو أن الأفراد يجب أن يكون لديهم الاثام الكافي والمعرفة الكافية لنضمن مشاركتهم ومساهمتهم في التنظيم. أما الأفراد غير المدربين ففي حاجة للتوجيه دائماً، والفنيون نوو المعرفة الفنية يشعرون بالحرج عند محاولة المشرف أو القالد توجيههم تفصيلياً ويشكل محدد. فالأسلوب المبني على المشاركة يكون أكثر فاعلية عندما يتحلى افراد المجموعة بقدرات متكافلة.

أما الهيكل الرسمي المركزي كأحد العواصل المؤثرة في انصاط القيادة فيلائمه القائد الموجه حيث توصف الأعمال والمهام وتحديد خطوات العمل وطرقه، وفي هذه الحالة فأنحرية تصرف المرؤوسين محددة ويكون على المسؤول (المشرف) أن يوجه ويراقب حسب المهايير الموضوعة.

أما الهياكل اللامركزية أو العضوية فيلائمها القائد المشارك حيث تضوض السلطة عند تسلسل الأوامر ويتوقع اليعمل المرؤوسون في درجة من الاستقلالية.

ويؤثر نطاق الاشراف في نصط القيادة اللازم، ففي حالة نطاق الاشراف الواسع لا يتوفر للمشرف الوقت الكافي للتعامل مع كل فرد في التنظيم، وعامل الوقت يتطلب من المشرف أن يعطي المرؤوسين استقلالية أكثر في سلوكهم. وفي حالة نطاق الاشراف الضيق فيستطيع المشرف أن يكون أكثر مركزية وتوجيها.

ويرتبط حجم التنظيم بالهيكل الرسمي للتنظيم، فإذا كان الحجم صنيراً فيلائمه النمط الموجه للقيادة تماماً مثل نطاق الاشراف الضيق – وفي حالة التوزيع الجغرافي فيتطلب التنظيم نمطاً قيادياً مشاركاً حيث تنحصر السلطة والسؤولية في رجل الانتاج بدرجة اكبر. كذلك يمتبر مركز الشخص والدور الذي يرتبط بذلك المركز من اهم محدات انواع القيادة، فالوظائف التنفيذية تتطلب اشخاصاً نوي نمط قيادي موجه والوظائف الاستشارية تتطلب قيادة اكثر مشاركة واكثر دبقراطية.

وللتوقعات التي يكونها العاملون حول سلوك شاغل مركز ما أهمية في الدور الذي يلعبه صاحب ذلك المركز فإذا استشعر الشرفون في المستويات اللذيا أن الرؤساء في المستويات العليا يتوقعون منهم قيادة ذات نمط موجه نجد أن سلوك هؤلاء المشرفين يتكيف تبعاً لتلك التوقعات. وكندلك هؤن توقعات المرؤوسين تؤثر في نمط قيادة المشرفين بنفس الطريقة، فإذا تعود الأفراد على قائد موجه ويتوقعون من المشرف الجديد أن يكون كذلك فإن هذا يؤثر في نمط وزوع القائد الجديد،

وكذلك فإن تقسيم التنظيم حسب الغرض أو الوظيفة أو المكان أو المنتج أو المملية أو الزبائن يؤثر في نوع القيادة اللازمة لإدارته.

ب. العوامل الخارجية والقيادة:

ان العواصل الخارجية التي تبؤثرية القيادة صن سياسة واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية — ية تفاعل دينماميكي وهي تؤدي إلى حالات فريدة من شأنها أن تفرض بعض المتطلبات على القيادة. وية النتيجة فإن بعض الانماط المشرتأثيراً من الانماط الأخرى فإذا كان التغير الخارجي بطيئاً فلا داعي التغير نمط القيادة أما إذا كان التغير سريعاً — خاصة ية حالة الازمات والظروف المحرجة — مثل الحروب أو ية حالة خسارة شركة ما بالمنافسة — مع شركات الحرى فإن نمط القيادة المطلوب هو النمط الوجه ليتمكن القادة من اتخاذ القرار الحاسم واحيانا تدعو الحاجة إلى تغير سريع ية القيادة التي لا تكون مرتبطة بالسلوك الحالي لإداء وية بعض الحالات المتطرفة فالحاجة تدعو القائد الذي بالسلوك الحالي لإداء وية بعض الحالات المتطرفة فالحاجة تدعو القائد الذي يتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة ية محاولة لقلب التنظيم راساً على عقب.

وكذلك تؤثر السرعة في التغير وعدم الاستقرار في البيئة بشكل عام في نواح أخرى من انماط القيادة فالنموذج الموجه يرتبط بالهيكل الرسمي المركزي للتنظيم وفي هذه الظروف تكون التنظيمات أكثر جموداً وأكثر مقاومة للتغير. أما التنظيمات المنفتحة والتي يراسها قادة مشاركون فهي اقدر على التكيف مع القوى الخارجية ويستنتج لورنس ولورش أن النظرية التقليلية تنطبق على البيئات المستقرة الثابتة بينما تلالم نظرية العلاقات الانسانية المواقف الديناميكية.

وعامل الوقت له معظم التأثير في النموذج الموقفي وفي مدى ملائمة النمط القيادي حيث أن الظروف الطارفة لا تفسح الوقت للتفكير والتروي إذا تصبح الانماط الموجهة ضرورية في مثل هذه المواقف. وخير مثال على ذلك العمليات العسكرية وتطبيق القانون ومكافحة الحرائق – وكلها تحتاج لقيادة موجهة. اما إذا سمح الوقت للتفكير والتأمل – مثل محاولة البحث في مشكلة ما فعندها نحتاج إلى قيادة مشاركة.

وتؤثر عواصل الثقافة في الأنماط القيادية المطلوبة كما يثبت ذلك الالحاح على مشاركة المرأة في القيادة كذلك نجد أن معظم المؤملين للقيادة يمجمون من تولي مناصب قيادية لكونها تعني المهادنة – بالنسبة لهم – حول المبادئ الاساسية، ولأنهم يزيدا ون القياذة بالفساد والمحسوبية وتحقيق اهداف مضادة لأهداف المجتمع ومصالحه.

مشاملات المنمج الموقفي:

ان المضمون الرئيسي للمنهج الموقفي هو أن القائد يجب أن يحلل الموقف
-- أي موقف-- ثم يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة له. ويفترض هنا بأنه
لدى تنقل القائد من موقف إلى آخر يستطيع أن ينتقل بين الانماط القيادية
المختلفة كان يبدأ كُنَّانًا، موجه في موقف معين ثم يتسرح إلى قائد مشارك وقد
يعود إلى النمط الأرجه في موقف آخر.

إلا أننا نجد أن فرد فيدار وكثير غيره من السلوكيين يشككون في امكانية مرونة أي فرد وسهولة تنقله بين هذه الانماط القيادية المختلفة ويميزون بين النمط القيادي والسلوك القيادي فعلى مدى فترة طويلة من الزمن يتحول النمط القيادي إلى نموذج قيادي ثابت لاي فرد، بينما يتالف السلوك القيادي من مهام محدودة في مدة قصيرة قد تنحرف عن النموذج العام الدائم.

ويمكن مقارنة النماذج القيادية بالميزات الشخصية، حيث نمتطبع تصنيف شخصية الفرد بطريقة معينة ثم نجد أن معظم سلوكه يتفق سع هذا التصنيف واحيانا نمتطبع ملاحظة أية انحرافات عن هذا السلوك مثل حالات الغضب أو التقلبات المزاجية وينطبق هذا على القيادة أيضاً حيث يظهر القادة نموذجاً شبه ثابت بلا قيادتهم للاخرين ولكن بعض افعالهم قد تنحرف عن نائموذج العام الثابت. من هذا يمكن الاستنتاج أن الفرد العادي لا يتسطيع أن ينتقل من نمط قيادي إلى آخر بشكل مستمر حيث أن قدرة استيعابه ومميزاته الشخصية وخبراته ستجبره على التمسك بنمط قيادي محدد. أن توقعات الاخرين وتفهمهم لموره ستؤثران في سلوكه وفي طريقه واسلوب قيادته ولكن الاخرين وتفهمهم لموره ستؤثران في سلوكه وفي طريقه واسلوب قيادته ولكن هذا التأثير سيبقى ثابتاً بعرجة نسبية طائاً بقي القائد في نفس المركز ويتفاعل مع نفس الاشخاص، ويجب أن لا نستنتج من ذلك أن القائد المديمة راطي لا يمكن احياناً أن يكون موجهاً أو غير موجه، ولكننا نرى أنه من السعب جداً تغيير موجه إلى قائد غير موجه إلى قائد عور موجه إلى الأملاق.

ان المنهج الموقفي للقيادة يتطلب مرونة قيادية إذا ما علمنا أن القائد يواجه دوما بطروف متعددة ومتغيرة، ولكن هناك محددات سيكولوجية لمدى هذه المرونة وهناك حاجمة ماسمة للتحريف بالمواقف المعينة المتي يتوجب طبها على قائد ديمقراطي أن يتصرف كقائد موجه بشكل مؤقت أو يتوجب فيها على قائد موجه أن يتصرف كقائد غير موجه بشكل مؤقت كذله. ومن المسلم به أن القائد المشارك يجب أن يتبنى اسلوب موجهاً في المحالات الطارئة كذلك فإن قائداً غير موجه بجب أن يتبنى اسلوب موجهاً إذا شعر بتهديد من مرؤسية أو

إذا وجد أن المرؤوسين يتصرفون بطريقة لتمارض مع أهداف التنظيم، ومن المتعارف عليه أن المرؤوسين يتصرفون بطريقة لتمارض مع أهداف التنظيم، ومن المتعارف عليه أن قائداً مشاركاً قد يلجأ إلى الأسلوب الموجد كملحاً أخير عندما يحاول تشجيع مرؤوس ما ليعمل في مستوى معين، وإذا كانت الحوافز الإيجابية غير ناجحة فمن الممكن تهديد فرد ما لاجباره للعمل بأقبل مستوى ممكن عمور ومقبول.

ويشكل المدخل الموقفي للقيادة تحدياً للأساليب الحديثة في التدريب والإدارة، إذ أن هناك تركيزاً كبيراً في البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات (الاراء) نحو الانفتاح أو تفهم القيادة وخير مثال على ذلك أسلوب المجموعات اندريبية ويجب أن لا ننسى أن محاولة تغيير الأفراد سيكولوجيا عملية بطيئة وغير مضمونة ولهذا فيقترح المدخل الموقفي طريقة أكثر فاعلية، إذ دجد من الضروري — وفقاً لهذا المدخل التركيز الشديد على استيعاب الموافق المختلفة ثم تقوم بتحديد القيادة ذات النمط المتخصص الذي يتطلبه كل موقف من هذه المواقف، ولذا نجد أن من أهم معايير القيادة هو الذي يتميز به الفرد عادة. أما عملية الاواءمة بين المتطلبات القيادية للموقف بالانماط المقيادية التي يملية الموقف بالانماط القيادية الموقف الاختيار.

وهناك نقطة هامة لابد من ذكرها وهي انه من المحتمل تغيير المواقف بسهولة اكثر من تغيير الأفراد، ومن بين جميع العوامل المتعلقة بالوقف، فإن هيكل الحاجات وحوافزها لدى الأفراد هي من أصعب العوامل تقبلاً للتأغير وغالباً ما يكون تغيير المهمات أو الهيكل التنظيمي أو الطريقة التي تستخدم بها التكنولوجيا داخل التنظيم أكثر سهولة لهذا فإن عملية التغيير في التنظيمات يجب أن تركز على جميع هذه العوامل مجتمعة وليس فقط على الأفراد في التنظيم.

وكما يعتقد الاستاذ ليغنجستون من جامعة هارفارد: "أنه من الخطأ الضادح أن نعلم الاداريين على تبني أنماط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير بيج النجية المسلمة الم

حقيقية) ولا تتفق مع ميزتهم الشخصية الحقيقية، كان تدرب فرداً السلوك موجه (تسلطي) على اتباع اسلوب المشاركة أن لم يكن الأخير جزءاً من صفاته الشخصية الحقيقية، ومع ذلك فهذا هو ما تقوم به معظم التنظيمات الإدارة الاعمال واليه يعزى تأخرها الإبرامجها التدريبية والتطويرية.

أما المضمون الأخير للمدخل الموقفي للقيادة فيقضي بأن يتجنب التنظيم عملية تنمية القيادات من الداخل، حيث تتطلب معظم التنظيمات تنوعاً من الانماط القيادية وفي القدرات والمهارات الواجهة مواقف متعددة ومتغيرة وفي هذا التحليل ركزنا على تلك الانماط القيادية ذات العلاقة باستعمال السلطة ولكن هناك عوامل اخرى ومميزات مهمة لابد من الاهتمام بها. أن بعد المواقف تدعو لذلك النوع من القياديين ذوي القدرة على التخطيط السليم، أو القياديين ذوي المهارة الرقابية، ولذا فإن أي تنظيم في حاجة للجموعة من القياديين لمواجهة احتياجاته المتعددة.

الذحل الثامن





الأسنثماريخ الفطاع النربوي





الاستثمار خي القطاع النربوي

إن الحاجة إلى استثمار في تطوير نظم المحاسبة وتقنيات التضفيل، والإجراءات إضافة إلى الحاجة إلى تطوير التقنية، قد تمت دراستها بالتفصيل في الفصول السابقة. بينما قد تبدو الحاجة إلى بعضها بديهية، فإنه من الملائم تلخيص بعض الحجج، حتى يمكن الاتجاهات التطوير، ومحتوى التطويرات المطلوبة، والعبل التي يمكن بها مواصلة التطوير ان توضع في المنظور الصحيح.

هناه الحكومات بحاجة إلى إقناعها بالحاجة إلى استثمار في تطوير النظمتها المحاسبية؟ وعلى الرغم من أن الجهود المتفرقة لبعض الدول، تشير إلى أن الحكومات مقتنعة بقيمة ذلك الاستثمار، وقد وضعت خطط مفصلة لذلك الغرض، إلا أن حكومات أخرى لم تبذل فيها جهود، أو بذلك فيها جهوداص الغرض، إلا أن حكومات أخرى لم تبذل فيها جهود، أو بذلك فيها جهوداص والوكالات الدولية إلى أن الإصلاح الفعلي قادم، إلا أنه في الواقع فإن الموقف والوكالات الدولية إلى أن الإصلاح الفعلي قادم، إلا أنه في الواقع فإن الموقف حافل بذكريات رواية دكنز "قصة مدينتين Tale of Two Cities" ومنا هو الوقت الأفضل لتلك الحكومات، التي تسمى إلى معايير هادفة لتقوية انظمتها. إذ إن ما حققته حتى الأن يمثل حافة نظام المحاسبة، بالنسبة للدول الأخرى، يمتبر ذلك أسوا الأوقات، لأن جهود تقوية المحاسبة، التي حققت نتائج ضئيلة، لا تنزال متعقشرة، والسؤال بالنسبة لهذه ألدول هو: كيف يمكن الحفاظ على استمرارية الجهد، إذ ثبت أنه مكلف ولم يحقق النتائج المرجوة منه؟

إن الرأي السائد حتى الآن هو أن الحكومات يجب أن تقتنع بالحاجة إلى تطوير في هذا المجال وأن تركز جهودها بعد ذلك على جهد آخر جديد، ومرد الاستعجال (العجلة) يرجم لما يلى:

الدولة النبي نوجه أموالما ندو الرعابة:

لقد تحولت الحكومات عامة من حالة المولة التي توجه اموالها نحو المحيد الحربي إلى حالة المولة التي توجه اموالها نحو الرعاية. فالنوع الأول من المجهود الحربي إلى حالة المولة التي توجه اموالها نحو الرعاية. فالنوع الأول من الحكومات الذي سيطر على الساحة في القرنين السابع عشر والشامن عشر في إنجلترا قد تغير واصبحت تلحك المولة أحكير دولة مؤثرة في المجال الاقتصادي وقد ساهم هذا التحول المدهش أيضاً في التوسع في عدد من الناسخين وماسكي السجلات. وقد دفعت الحروب المستمرة إلى حث الحكومات على زيادة أموالها من خلال الاقتراض من الجمهور. فإذا خلال الضرائب، وأهم من ذلحك زيادتها من خلال الاقتراض من الجمهور. فإذا كالتحروب دفعت ظهور طبقة جديدة من المسحاب المصلحة المالية مع استثمارات متنامية في السندات والضمانات الحكومية، وقد خلق اصحاب المصالح هؤلاء مناصحاب المصالحة عن المحكومات.

وكانت الحصيلة الحتمية الثانوية لهذه الأحداث هي الزيادة الكبيرة في السجلات والوثائق المالية وفي الوقت المناسب النمو في المحاسبة الحكومية. ومع ان الموظفين المسئولين عن المحاسبة ينظر لهم نظرة دنيا (نظرة احتقار) من جانب طبقة ملاك الأراضي، فقد ارتفعت مكانتهم باطراد. أدى التغير في تركيبة النفقات عبر القرون (وحديثاً نمو الأموال ومزايا الاستحقاقات والرعاية) إلى خلق علاقة جديدة بين الدولة وعملائها وغيرها إلى دولة ترتكز على الرعاية المالية. وهذه العلاقات الجديدة لها مضامين هامة للمساءلة المالية وبالتالي للمحاسد.

:Fiscal Credibility ناعدانية العالبة

نظراً لانتُمَال تمويل الميزانية نحو مزيد من الاعتماد على الاقتراض المحلي والخسارجي فقسط الضبطرت الحكومسات إلى تأسسيس مصداقية علا سياسساتها الاختصادية الكلية خاصة سياساتها المالية. فضى معظم الدول نجد السياسة

:Organizational Sclerosis

هناك سؤال آخر وثيق الصلة بهنا وهو ما إذا كانت انظمة الحاسبة الحكومية ستكون قادرة على تقديم الخدمات في المجالات المحددة لها. ومع ان الصورة متغيرة نوعاً ما، إلا أن إحساس الذين هم خارج الحكومة وداخلها، هو أن الحسابات تعد متأخرة وبها فجوات ومحاذير تقلل الاستفادة فيها بصورة فعليية ويمكن أن تحدث حالات الفساد لعدة أسباب ولكن عندما تصبح احداثاً متكررة (روتينية)، فإن ذلك يكون هو وقت معالجتها بنفس الطريقة الذي يعالج بها الأطباء المرضى. هل يحاول النظام المحاسبي التعامل مع مهام نهائيات القرن العشرين بأدوات قديمة مضى عليها قرن على الأقل ؟ وهل الاستثمار في التقنية متوفرة، يحوض عن الأخطاء البشرية وعن محدودية النظام؟ لنفترض أن التقنية متوفرة، فهل هي مستخدمة الاستخدام الأقصى في الحكومة؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي فكيف يمكن تحقيق زيادة استخدامها؟ أوضحت التجرية في العديد من المول فكيف يمكن تحقيق زيادة استخدامها؟ أوضحت التجرية في العديد من المول الصناعية والنامية والاقتصاديات التي تمر بمرحلة التحول أن جهود استغلال التقنية ضعيفة ونفتقر إلى الأفكار المتقدمة والاستراتيجيات المناسبة.

إن هذه القضايا التي تكتّسب قوة يوماً بعد يوم تحتاج إلى جهد مركز قبل حصولها على قوة دافعة. ويشتمل الاستثمار في التنمية على منع حدوث الشكلات المحتملة بمواجهتها من خلال تطويرات جماعية ويعترف ذلك الاستثمار بوضح بثلاث خصائص الأولى: أن المحاسبة ظلت في تطور مستمر على مر السنين ولكن هذه المحاولات التي اهملت أو لم تعمل المسائنة اللازمة، يجب تطويرها الآن في فترة قصيرة. وذلك يعتبر تمريناً في اللحاق بقطار الأحداث بدلاً من الجري أمامه تحسباً للمستقبل، الثانية، أن المحاسبة في الجهات الحكومية لا يمكن الاستمرار فيها أكثر كنشاط مستقل ذي صلات جانبية مع الأنشطة الأخرى التي تساهم مجتمعة في إدارة القطاع العام، ويدلاً من ذلك يجب التعامل معها كمكون هام في البنية الكلية لإدارة الإنفاق العام باعتبارها تتفاعل مع العناصر

رحلة طويلة وكغيرها من الرحلات الأخرى فهي تتطلب وتحتاج إلى قدرة كبير من الإعداد والتجرية وإعادة التقييم والمرونة والجهد المتواصل المستمر. إنها عملية طويلة الأجل لبناء جسر يتيح للجيل الحالي وأجيال المستقبل الاستفادة الكاملة من المحاسبة في حياتهم اليومية.

Design of Development النعبة

إن تخطيط التنمية والإجراءات المحدة، التي ينبغي للحكومات دراستها والتي درست بإسهاب في الفصول الخمسة الأولى من هذا الكتاب يمكن إيجازها. وعلى الرغم من المغيط الفصول الخمسة الأولى من هذا الكتاب يمكن إيجازها. وعلى الرغم من المغيط دراسة تخطيط التنمية فيما يتعلق بالدول الصناعية، والاقتصاديات ذات التخطيط المركزي في السابق والدول النامية. إن المهام المباشرة للدول الصناعية هي صقل الاستخدامات الأخيرة (الميزانيات العمومية على سبيل المثال) والبحث عن استخدامها في مستويات الحكومة الأخرى، ومع هذا الجهد فإن قدرة الإدارة المالية في جهات الإنفاق تحتاج إلى تقوية ودمج مع مضامين البيانات التجارية الإدارة انشطتها اليومية.

تمت الإشارة إلى جهود متزامنة لاستخدام انظمة المحاسبة الإدارية وفي الاقتصاديات التي تمر بمرحلة تحول من التخطيط المركزي، فقد تم إيضاح الاهتمام المتصل بتطوير نظام المدفوعات ولتحديد المسئوليات الإدارية لجهات الإنفاق الذي قد تمت الإشارة إليه. ولفترة طويلة فقد عملت الإدارات كايدي عملية خالصة لوزارة التخطيط مع قليل من الحاجة لتحليل أو تقييم اعمالها، باستثناء البحث عن مخصصات أعلى في الميزانية لأنشطتها وللمؤسسات العامة تحت إدارتتها. ولذلك لا يمكن أن يكون هناك أي تقدم في الإدارة المالية، ما لم حوحتى - يتم معرفة وتعزيز الدور الهام لجهات الإنفاق. وهنا أيضاً توجد حاجة للتركيز على تطوير نظم المحاسبة الإدارية، لأن بدونه لا يوجد أمل بذكر في إحدان تحسن كبير في تمويلاتها العمومية.

إن معايير المحاسبة التي تمت في الماضي على اساس تشويه سيساسات التعرفة الجمركية والضريبة تحتاج إلى إصلاح كبير. وتحتاج الدول النامية خاصة إلى تقوية المرافق الأساسية الفنية (استخدام الحاسب الآلي) للإدارة المالية وعلى الرغم من أن الحاسب الآلي في فترة قصيرة، فهناك دول أخرى لا تزال خلف الركب في تحديث تقنيتها، لذا فإن الصورة العامة تبدو مشوشة. فهذه الدول لديها العديد من المهام التي يتعين عليها القيام بها وعلى الحكومات التي تعمل معاً لتطوير سياسات المحاسبية.

إن المكونات الأساسية المحندة للمحاسبة المطورة وتأثيرها المحتمل موضحة في الجدول رقم (1) كما يصف الجدول التأثير المكن لهذه الإجراءات على محاسبة المسئولية (التي تعتمد في بعض منها على النظام السياسي للبلاد والتقليد التشريعي) وعلى الضوابط الداخلية وتكلفتها وعلى الإدارة المالية الشاملة. يمكن تقسيم الإجراءات الموضحة في الجدول إلى فثنين هما: الإجراءات التي تحتاج إلى فترة قصيرة لتنفيذها الفثة التي تحتاج إلى وقت أطول وجهد مستمر. وتتضمن الفئة الأولى تحسين نظام المدفوعات وإطار مطور للعلاقات مع النظام المصريف، ونظام أكثر تطويراً للمعلومات المالية. وتتطلب كل حالة مراقبة أنظمة تطويرات في انظمة النظم وإطار أساسي معدل للملاقات مع النظام المصرية، والأنظمة القالمة، وتحديد مجالات المشكلة على ضوء الاعتبارات التي تم مناقشتها في الفصول السابقة والقيام بالتطوير. ويجب أن يوضع خفض التكلفية في الاحتيار ويقبل واحد من هذه المجالات يكون له هدف أو أهداف تمت صباغتها حسب إهداف الحهات المبتخدمة وينبغي ملاحظة أن بعض متطلبات المعلومات (مثل إعداد الميزانية العمومية) متطورة من حيث إلى آخر مما أدى إلى تكييف تطبيقات المحاسبة التجارية في القطاع الحكومي وهذه المقاييس لا تتطلب دائماً استثناراً فعلياً إضافياً في الأحهزة وبدلاً من ذلك فإنها تتضمن السعى إلى بحقيق اهداف محددة بصورة أكثر تصميما واستخدام الأليات الموجودة لخدمة تلك الأهداف.

الجدول رقم (1): الأثر المحتمل النظمة المحاسبة الفعالة:

			,	المبعدون رمعر ء
التأثير على الإدارة المائية الشاملة	لكاليف الضوابط الخفضة	الضوابط الداخلية	مزيد من الساءلة	الفلة
مفید	ستكون التكاليف أقل بمرور الوقت	يساهم في الإدارة الفعالة للسيولة	لا ادرمباشر	تغيير نظام الإنفاق
مفید	قد تكون التكاثيف على المقدى القصير عالية حيث ان العمليات المائية اكثر شفافية	يوفر ضوابط أكثر فعالية	لا الرمباشر	الملاقات الطورة مع النظام المصرية
مفيد	تبدو تكاليف التحول هامة على المدى القصير	يزيد من الومي المالي لجهات الإنفاق	يتحسن فهم بيان الأصول والالتزامات وكذلك يتحسن عرض الميزائية	تطبيق اسلوب المحاسبة المالية بما ع ذلك المستحقات
يجبان يساقد الفهم المطور ية تعزيز تحليل الخيارات السياسية واثرها	لا يوجد اثر، إمكانية ضعيفة لخفض التكافة	لا يوجد اثر مباشر	لا يوجد اثر مباشر -	روابط مطورة مع حسابات الدخل الوطني

يوفر عدة	يمكن ان يساعد			!
مرتكزات	فيتقليل	يوفر قاعدة	يغير طبيعة	قينس التكلفة
لتخصيص	تكاليف الرقابة	تتضمن		
واستخدام	على المدى	تفاصيل الرقابة	المسلولية	
الموارد	المتوسط			
تساهم في بيئة	لا يوجد آثر	تساهم في	تؤدي إلى]
		ضوابط اكثر	تطوير	إدارة السيوان
سياسة أسهل	مباشر	وضوحاً	المسلولية	
مفيد	لا پوجد اثر	توفر ميكلاً	1	معايير
	مباشر	متطوراً	مفيدة جداً	المحاسبة
مفينة جداً	41 N			انظمة
	لا يوجد اثر ده	مضبدة جدأ	مفينة جدا	المعلومات
	مباشر			المالية المطورة

إن المقاييس الأخرى كتلك المتصلة بتكييف المحاسبة التجارية (النا نبغى لها في معظم الاسالات ان تساهم في الروابط المعززة مع حسابات الدخ وطني) وتحديد طرق قياس التكلفة وادارة المعلولية ومعايير المحاسبة، ويرج با ان تأخذ وقتاً طويلاً بسبب التجهيز الإدارة اللازم كما أنها قد تتطلب تموي نفافياً للحصول على أجهزة الحاسب الآلي وفي بعض الحالات موافقة السله تشريعية وينبغي تصيائه خطط تنفيذ على المدى الطويل أن نضع في اعتبارا غدر الإمكان بعض حالات الوتر التي لا يمكن تفاديها (التي تنشأ من المواقى حدوقة المراجية عددة في المراجية المراجية المناهدة المناهدة المناهدة الهوارية المراجة المناهدة المناهدة المناهدة المناهدة المناهدة المناهدة المراجة المناهدة المنا اولاً: يجب وضع تصميم برنامج الاستثمار، حسب الحاجات المحددة للحكومة ومستوى تطورها الإداري، وأوضحت التجارب أن الحكومة تميل إلى الاعتقاد بانها يمكن أن تفعل مثل الحكومات الأخرى، لذا فهي تحاول تقليد ما فعله الأخرون، كما أوضحت التجرية أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون طريقاً لمزيد من المشكلات في مرحلة متأخرة. ومن جهة النظر المتعارف عليها يوجد شبه كبير في الأنظمة الإدارية الحكومية. معظمها لها أجهزة تشريعية (على الرغم من اختلاف الأدوار التي تلعبها) ومكتب للميزانية، وجهة مسئولة عن المدفوعات، وجهة وكل لها مهام المحاسبة، وينك مركزي يعمل في معظم الحالات كجهة مائية حكومية. ومعظمها له قدرات مختلفة لتقنية معالجة البيانات الإلكترونية. ولكن في هذا الإطار الواسع، فإن كل حكومة لها ثقافة إدارية مميزة بها وأسلوب عمل، وفي المحقيقة يمن القول بأن كل حكومة مثل كل فرد لها شخصية ينبغي علما، وفي الاعتبار عند صياغة خطة التنفيذ.

ثانياً: إن التركيز الرئيسي للجهة التشريعية والجهات المركزية وجهات الإنفاق يحمتكم أن يكون على إعداد تقارير الميزانية؛ لأنها متطلب قانوني في معظم الحالات، وجزئي في البعض الآخرا لأنها تلعب دوراً مركزياً في تجويل انشطة الجهات، ولذلك الحد الذي تخلتف فيه أسس الموازنة عن مداخل الميزانية العامة في المحاسبة المالية فإن الحكومات تحتاج إلى متابعة ثابتة أو متعددة الأبعاد للنظام المحاسبي.

ثالثاً، إن إدخال النظام المالي الرئيسي، مثل نظام دفتر الأستاذ العام، لابد له أن يتقادم مع الوقت. يجب تعزيز الجهود الهادفة إلى التقنين، بإدراك الحاجات المحددة للجهات الحكومية. وعلى الرغم من أن هذه الجهات لها بعض الخصائص المشتركة في انظمة عملها، إلا أن كل واحد لها تركيبتها الداخلية الخاصة بها واضمان أن النظم المقترح يعكس حاجات كل الجهات، فإن ينبغي للجهات أن تشارك في تصميم النظام من البداية. ويجب تجهيز هذه الجهات، لإدخال النظام الجديد وإي استراتيجية تطور يجب أن تكون مشتركة.

رابعاً: قد تحاول الإدارات المركزية انتهاز الفرصة لإصلاح النظام؛ لاكتساب قوة أكثر لاستعمالها المباشر وليتحقق هذا الاتجاه فإنه يحتاج إلى مقاومة حيث إن التقنية الحدييثة مصممة لتسهيل مهام الإدارات المركزية، وليس لرقابة العمليات الخاصة بجهات الصرف باستمرار والإصلاحات الماسبية يرجى منها، دعم دور جهات الصرف وتأمين سلوك مالي أكثر مسؤولية ومن المهم كبح (الحافر: 2 علم) الاتجاه المخفي (الكامن) المركزية الإدارية العملية بدلاً من تعزيز المركزية.

أخيراً؛ إن صياغة معايير الحاسبة، ورسم علاقات العمل بين الجهات المركزية وجهات الصرف، قد تؤدي للإفراط في التحديد والوصف والتنظيم، توضح تجرية العديد من الدول الصناعية أن هيئات الحاسبة المستقلة قد تكون طموحة في مجال ما ينبغي القيام به من إصلاحات، وهذا يمكن إبداؤه في الوصف والتنظيم الزائد، ومن الواضح أن مثل هذا التمرين سيكون مساوياً لبنر بدور الخلاف مستقبلاً والجهود غير المثمرة.

دروس ومعجلات (مشاكل) الننفيذ:

Implementation Lessons and Dileminas:

إن الجهود الموجهة للتطويرات في المحاسبة ليست جديدة. وطوال الفترة الماضية ومنذ الستينات جرت (كما هو مذكور سابقاً) محاولات متفرقة قدمت بعض الدروس.

وفيما يلي قائمة قصيرة بهذه الدروس التي أعدت على ضوء التقيمات التي أجرتها السلطات الوطنية والمجموعات المتخصصة والمنظمات الدولية.

- يعتبر الدعم الفعال والمتصل للسلطات السياسية للبلد وبالتحديد وزارات
 المالية ضرورياً لنجاح الجهود.
- يعتبر الإطار المتكامل الذي يجمع التخطيط وإعداد الموازنة والمحاسبة
 وإعداد التقارير ضرورياً، حت بهكن الحصول على برنامج مناسب للتطوير.

وتحتاج هذه الاستراتيجية المتكاملة إلى تطوير قبل التنفيذ. وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تركز على احتياجات الموارد الداخلية والخارجية والأساس التقنى للإصلاحات المقترحة.

- هناك حاجمة الإطار قانوني اساسي يحدد المهام ويحدد أدوار كل جهة
 حكومية.
 - يجبوضع إطار فعال لإدارة المشروع.
- يمكن أن يؤدي الاعتماد الكبير على نظام واحد إلى التهاون وفي بعض
 الحالات الأخرى. إلى تنهور الأنظمة الأخرى.
- إذا كان من الممكن جنى (الاستفادة من) فوائد الإصلاح المقترح مبكراً، فإن
 مزيداً من الالتزام والدعم المادي سوف يصبح متوفراً، ومن الجانب الآخر إذا
 كان لا يمكن للفوائد التي يمكن معرفتها مبكراً أن تتحقق فإن الطبيعة
 الداعمة للإصلاح والأنظمة يمكن تحقيقها.

إن هذه الدروس (التي قد يبدو بعضها انه درس عادي) تخلق أيضاً مصاعب أساسية يجب مواجهتها . والمشكلة الأولى التي ظهرت عند إدخال أي إصلاح للقطاع المام هو كيفية تحديد الأدوار الخاصة بالخدمة المدنية المتخصصة والمستوى السياسي للإدارة.

الدعر العباسي Political Support:

على الرغم من أن فقدان الدعم السياسي في العديد من الدول، يزعم بأنه العديب الرؤيم من أن فقدان الدعم السياسي في العديد من المعترف به أيضاً أن المحاسبة كنظام تعتبر بعيدة عن جذب السياسيين وفي الحقيقة فإن بعض وزراء المالية يدعون بأنهم لا يشعرون بالارتياح في دعم أو مسائدة مشروع القانون في الهيئة التشريعية، لأن بعض الإصلاحات المقترحة مليئة جداً بالمسطلحات الفنية. وينبغي تقييم الاهتمام الرئيسي للوزراء حسب المزايا التي يجلبها لأعمال الحكومة وللجمهور. وفي غياب أي جهد لتحقيق هذه المزايا فإن جهود الإصلاح

ينظر إليها بسخرية، إما باعتبارها تجرية للسياسة البيروقراطية أو باعتبارها محاولة للالتزام باقتراحات المانحين.

إن توفر المدعم السياسي مرهون بفوالد الإصلاح، ولذلك فإنه من المفيد دراسة أنواع مختلفة من مادة (جوهر) الإصلاح.

الإصلاح المنكامل أو الإسلاج المددد:

Integrated or Specific Reform:

هناك مشكلة ثانية وثيقة الصلة بالإصلاح، وهي ما إذا كان الإصلاح ينبغي أن يأخذ اسلوباً متكاملاً أو أن يكون محدداً. وبقترح مؤسو الأسلوب المتكامل أن جميع عناصر الإدارة المالية الحكومية مرتبطة ببعضها المعض ارتباطاً وثيقاً. بحيث لا يمكن تناول كل واحد بمعزل عن الآخر. فعلى سبيل المشال، نجد أن تعديلات التصنيف المحاسبي لا يمكن تصورها إلا عند ربطها بالبزانية والقوانين التعلقة باعتمادها لدى السلطة التشريعية وهناه الروابط معترف بها ويعض الإجراءات يجب أخنها على أساس أنها مترادفة كما أن بعض المخاطر تصاحب الأسلوب المتكامل بمبائة ذلك أنيه يمكن أن يخلق بعيض الاحتمالات غير الواقعية، وفي حالية تراكم المزاينا في الأخير، فإن الأسلوب المتكامل يمكن تصنيفه على انه زائد الطموح ويقطس تحت وزنه. وتشير الخبرة الحالية للعديد من النول الصناعية (باستثناء استراليا ونيوزلندا) إلى أن كل مجال من مجالات المحاسبة يحتاج إلى ان تدرس بانفراد، وأن التُعديلات ينبغي أن تتم مع الاعتبار التام لما تتضمنه المجالات الأخرى. وحتى الأن نجد أن استخدام -تقنية الحاسب الألي وجهود إدخال تغيير في حساب تكلفة النشاط وتطويرات بينة المعلومات المالية وإدخال الميزانيات العمومية للجهات الحكومية قد تم القيام بها بصورة مستقلة وينبغي الا يوضع الاختيار على انه قضية أيديولوجية Ideological Issue، ولكن على اساس انه خيار عملي بجيب الاستجابة له بالرجوع للوضع الخاص بالبلد.

اصلاح التطابح العام أو اطلاح الأدارة المالية:

Public Sector Reform of Financial Management Reform:

ظهرت معضلة (مشكلة) مماثلة في الإجابة عن السؤال وهو: هل ينبغي القيام بالإصلام المالي (المتكامل أو المحدد) كجزء لا يتجزأ من الإصلام الشامل للقطاء المام أو اعتباره جهداً منفصلاً ؟ وبقترح مؤيدو الأسلوب الأول أن الأزمة المالية في العديد من الدولة جعلت حكوماتها تقوم بالاندماج المالي. وهذا يتطلب إصلام الخدمة المدنية (بما للإذلك تخفيض النفقات) وتطوير المحاسبة والإدارة المائية وإصلاح قطاء المؤسسات النولة (يما في ذلك الخصخصة) وإصلاح القطاع المالي، وخفض النفقات العسكرية وتطوير التشريع. والهدف الرئيسي هو تطوير الطريقة التي تطبق بها صلاحية إدارة موارد التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمولة. ويدعم هذا الأسلوب تجارب كل من استراليا ونيوزلندا والعديد من الدول الأفريقية. وعلى ذلك يمكن القول بأن إصلاح الإدارة المالية مبرر حتى في حالة وجود أزمة مالية كبيرة تهدد استقرار النولة. وكما يتضح من المناقشة الواردة في الفصول السابقة، فإن المحاسبة الحكوميية قد تطورت ببطء أكثر من المجالات الأخرى، وهناك الكثير الذي ينبغي عمله قبل اعتبارها كافية وملبية للمهام الحالية والستقبلية للنولة. ومن الناحية العملية يعتمد خيار الإصلاح على ما هو عاجل ومفيد (مُجد Feasible) ولكن حيثما يوجد جهد ضخم لإعادة توجيه إدارة المحاسبة فقد تكون هناك مزايا في القيام بتطوير الإدارة المالية مترادفة مع إصلاح القطاع العام.

اداسبات النقنبة او اعتماد النقنبة العالبة:

Imperatives of Technology & High - Tech Dependency:

سها استخدام تقنية الحاسب الألي المتوفر بعض التطورات في المحاسبة بسور: عملية، ولكن مداخل بعض الحكومات تجاه هذه العملية يظهر فيها بعض التكافل ومن ناحية آخرى نجد أنه من العروف أن التقنية تقتضيها الأوقات، وأن عدم انتهاز الفرصة للتحديث يمكن أن تنتج عنه خسائر لا يمكن التراجع عنها ولا يمكن التعويض عنها بأي حال. إن عدم الحصول على التقنية الأساسية يمكن ان يضعف قدرة الدولة على اتخاذ القرارات وبالتالي قدرة الدولة على المنافسة. إضافة إلى أن متطلبات المعلومات لأي حكومة في العالم الحديث، لم تعد تنحصر في تطبيق التقنية، ولكن ما هي الوظائف التي تستخدم فيها؟ وما هي الأجهزة والبرامج التي يجب شراؤها؟ ومن الجانب الا خراوضحت التجرية أن هناك المعديد من الصعوبات في استخدام التقنية وأن هناك اعتماداً على التقنية. وحتى البعض يؤكد أن التقنية الحديثة قد تتطلب قدرات قد لا تتوفر محلياً. وهذه الاعتقادات تحتاج إلى تطليف بإدراك التقدم السريع الذي حققته بعض الدول

الأطلاح الغجاني أو الندريجي Big Ban", or Gradualism":

إن سير التنمية اصبح مسألة بارزة خلال السنوات الأخيرة مع عبودة المصطلحات إلى الوراء، إلى زمان بدء خلق الكون. فهناك رأي يقول بضرورة سرعة تنفيذ التحول التقني، بينما يرى الرأي الأخران التنمية الأساسية بطبيعتها بطيئة وترى المدرسة الأولى أن الحاجة إلى نتائج سريعة حتمية وقائمة، وأن التاخير في التنفيذ يمكن أن يضر (يؤثر) بالتقدم. لذا فإنه ينبغي الحصول على النتائج قبل أن تقوى المارضة للتقدم وهذه الحجة تتجاهل الحكمة الإدارية لصائمي السياسة. وقد يبرز سوال حول ما إذا كان صائمو السياسة يختارون الإبطاء (عدم السرعة)، بينما تشير حكل المؤشرات إلى إمكانية تحقيق نتائج اسرع ويقاي حال نجد أن مسألة الفترات نسبية في طبيمتها وأن عنصر الزمن في هذا السيناريو هو أن التطور يظل بحاجة إلى التحديد إضافة إلى أن حجم التنفيذ يحتم كيف يمكن تحقيق النتائج بسرعة.

وقد ياخذ جعل النظم المحاسبة نمطية مثلاً حوالي عقد من الزمان. وقد واصلت بعض الجهات في الولايات المتحدة عملية وضع تنميّط الأنظمة لأكثر من عقد من الزمان ولا تزال العملية بعيدة عن الاكتمال، لأن العابير نفسها قد تغيرت خلال هذه الفترة استجابة لتطورات نظرية وتقنية. وقد أوضحت تجرية استرائيا ونيوزلندا (التي بدأت في تغيير كبير لأنظمة الإدارة المالية لميها في أوائل وأواسط الثمانينيات) أن التطور التقليدي ليس ملائماً في فترة قصيرة جداً. ويجب على الحكومات (اثناء بدل الجهود لتقوية أنظمتها) أن تركز اهتمامها لاستمرار جهودها خلال الفترة المتوسطة.

على الرغم من أن الإصلاح المحاسبي لم تفسده السياسة حتى الأن، فإن عدم تحقق نتائج خلال الفترة القصيرة يمكن أن يؤدي لتراخي الحكومات أو تركها للأصروان الالتزامات التي نمت خلال السنوات السابقة (والتي بدأت ملزمة ولا مفر منها عند إجرائها) أصبحت فجأة كماليات لا يمكن الوفاء بها بعد ذلك وقضية الحكومات هي كيفية إيجاد طريقة للإجماع خاصة بالتطوير التقليدي الذي يتطلب وقتاً أطول.

المساسدة الكارجية أو الموارد الداخلية:

External Assistance or Internal Resources:

إن الدولة النامية التي بدأت إلى إصلاح انظمتها المحاسبية لديها اختبار إضافة يجب عمله، فالأنظمة القائمة معظمها من آثار الاستعمار السابق والتقدم نحو الإصلاح (مع إضافات حالات القصور المحلية لها) تنبثق جزئياً من الجهود التي نشأت في الدول الصناعية بالإضافة إلى أوجه القصور المحلية، ويمكن للدول النامية، عن طريق ملاحظة خبرات الدول الصناعية بعناية، أن تحصل على المزايا بدون تكرار عملية التطور برمتها، ومكاسبية هي مكاسب أقل ولحدر ما فإن جهود الدول النامية لتقوية أنظمتها الحاسبية قد شجعتها المنظمات الدولية التي أوضحت جهودها المور عبر السنين الماضية وسهلت انتقال المعرفة الفنية وطورت احتساب المهارت الفنية وقد ضمنت المنظمات الدولية والجهات المائحة عدداً من برامج الإصلاحات على أساس ثنائي والقضية التي تواجه صانعي السياسة الأن هي تحديد الأدوار النسبية للسلطات الحلية والوكالات المولية.

على مر السنين طورت الجهات الدولية جدول الأعمال الخاص بها الذي حدد في جزء منه باهتماماتها العملية وقد لا يكون جدول الأعمال هذا منسجماً بالكامل مع جدول الأعمال هذا منسجماً بالكامل مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول إضافة إلى أن دعم الجهات قد لا يكون منسجماً بالكامل مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول، إضافة إلى أن دعم هذه الجهات قد لا يكون متوفراً بصورة مستمرة لذا فإن الدول التي تعتمد على الجهات الدولية تعاني من حالات انقطاع الدعم وعند استثناف الدعم يكون من الصعب استعادة النرخم المقدود. وفي بعض الحالات قد تكون الماسب ضائمة بحيث يتعشر استعادتها، وقد يتعين على الدول البدء من بداية أخرى جديدة. كما أن الدعم استعادة الديكون في همكل قرض يصاحبه تأثير خصا بعبء خدمة اللين للبلد المتلقى له.

من المهم معرفة أن الإجراءات الهادفة لتقوية أنظمة المحاسبة يمكن صياغتها وتنفيذها بواسطة الدولة ذاتها القائمة بالإصلاح. ومعظم الدول لها الأن عدد حكيير من المحاسبين المدرين (بخلاف أوللحد الذين يكتسبون المهارات أثناء الخدمة في القطاع الحكومي) والذين يمكنهم تطوير المعايير وتحديد أتجاه التطورات. وإن المحسول على الأجهزة والاستثمار المساحب لها يعتبر قضية منفصلة وقد يتطلب مفاوضات للدعم الاجنبي وفي اي من الحالتين يكون استمرار التمويل ضرورياً وبجب ضمانه من قبل أن تشرع الدولة في الإصلاح.

التخابا العملية Operational Issues:

إن المراسة السريعة للخبرات عبر المول لتقوية أنظمة الحاسبة يكشف عن نوعين من القضايا هما: القضايا النظرية (المفاهيمية) والقضايا التفنية المنطقية. وتوفر كلاً من هاتين القضيتين توجهاً كافياً حول التفاصيل التي تحتاج المول التي تشرع في الإصلاح إلى التركيز عليها.

من الزاوية المفاهيمية يبدوان اهتماماً كبيراً لوكالات الإنفاق قد اعطى للعلاقات بين المنظمات الحكومية اكثر من نوع من الرقابة الداخلية المطلوبة للإنفاق ولوضع معايير لمفاهيم المحاسبة. وقد اسهم هذا الفشل في إعداد الأنظمة لتطبيق التقنية في خلق حالة في بعض الدول يوضحك عندها الأفراد والدين يدخلون التقنية في الهيمنة على المنظمات الأخرى بتنفيذ إدارتهم والمهام المتعلقة بها. وهذا التعدي أو التوغل في الحلبة قد خلق احتكاكاً بين الأطراف المختلفة. أصبحت الأنظمة أدوات لتنفيذ العمليات الفنية في الجهات ولتحقيق الأهداف جزئياً فقط ويمكن تفادي هذه المشكلة في حالة وجود خطة إصلاح متناسقة (حتى المراحل الحديد وضاح وقانوني للمسئوليات (إذا كان ذلك ملائماً) فإن التكرار ويعدم التناسق والسلوك غير الصحيح يرجح أن تقضي على المكاسب الصغيرة وعدم التحقية.

ويقال بالتحديد بأن انظمة المعلومات في الدول الأفريقية تفشل أو لا تؤدي المطلوب منها غالباً أكثر مما تنجح في القطاع المام (في افريقيا) نظراً لقلة القطوب منها غالباً أكثر مما تنجح في القطاع المام (في افريقيا) نظراً لقلة القديسين وكثرة الشياطين، كما أن السحرة غير ملائمين والأنظمة معقدة والمنظمات ضعيفة. ويزعم أن السلطة في عمليات القطاع العام شخصية وإجرائية وأن هنه العمليات تدار بالأوامر بدلاً من الإجراءات. ويلاحظ "هايدن Hyden" (1983م) أن قواعد التوظيف والفصل من الخدمة، على سبيل المثال نادراً ما تلاحظ في افريقيا، وأن المواد المشتراه لأغراض محددة يتم تحويلها عادة لأغراض الحرى، وأن المواقف تجاه التخطيط والجدولة مرتبة، وأن هناك تعلماً تنظيمياً طويل الأوسسات اصغر، ويهيمن عليها مديرون افراد.

على الرغم من أن هذه الخصائص توصف بأنها حالات قصور شائعة في المريقيا، فإن دراسة أحكثر تفصيلاً ستكشف أنها ليست دائماً سلبيات (ومما لا شك فيه أنها يمكن أن تعتبر — في بعض الحالات — أمثلة لقيادة رائدة وأساليب

نحو المرونة الإدارية) وليست بالضرورة محصورة في افريقيا. إن اسلوب الإدارة الشخصي جداً الذي لا يجب أن يعتبر بديلاً لسيادة القانون، كثيراً ما يثبت أنه منتج في الدول التي تكون فيها المؤسسات لا تزال وليدة ويشير المزاقبون إلى انه في اللحك الحالات وعندما ينتقل القادة لموقع أخرقه يعاني الإصلاح من الانقطاع وكيف ما يكون ذلك فإن هذه الاعتبارات تقترح استمرارية الحاجة للاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المؤسسات وفي غياب تلك الجهود لا يمكن ثلاستثمار في التنمية أن يأتي بالنتائج المرجوة وأن الأمل في أن توفر التقنية حلاً جزئياً لمشكلات المحاسبة لن يتحقق. ومن الواضح أن الأنظمة الإدارية يجب أن تعد لتطبيق التقنية.

تنشأ القضايا العملية الأخرى اساساً بالرجوع إلى استخدام التقنية وعلى الرغم من اختلاف التجارب، فإن بعض الشكلات المالوفة تبرز أولاً، وكثيراً جداً لا ياخذ تصميم الأنظمة في الحسبان للمتطلبات المحددة للجهة. فمثلاً، في الإدارة العامة للإنفاق توجد ثلاثة عناصر متبادلة للدعم هي، هندسة المعلومات (التي تضع ملخصاً للطرق الوظيفية وبيانات للمعلومات المتعلقة بها أ، وهندسة الأنظمة (تضم نموذجاً لقواعد المعلومات وتدفقاتها)، وإنشاء التقنية (تحديد احتياجات كل وحدة قياس وتحديد حعلى ضوء ذلك — نوع الجهاز والبرامج الملائمة لمذلك الفرض) في الواقع العملي، بعض هذه العناصر قد لا يتم معالجته بالكاما ، و عثيراً ما يحاول المسممون غير المؤهلين استغلال الموقف بأ السوق ابأ كانشر إلى مهمتهم على انها ترويج للأجهزة والبرامج المتوفرة في السوق ابأ كانشر. ومن الناحية العملية، فإن الدور المسائد المتوقع أن تلعبه التقنية معرض

ثانياً: إن البرامج عُد تضرض على الزبون دون إظهار القدرات العملية للنظام المقترح بصورة صحيحة. ويحمل هذا مضامين ماثية وتنظيمية خطيرة، ويحدن فقت تنبيه المشتركين للحاجة إلى التقييم الحدر لوردي البرامج.

ثالثاً: إن سياسة مشتريات الدول وإجراءاتها قد يكون لها تأثير في الحصول على التقنية القديمة التي تجاوزها العصر الأنها اقل تكلفة وهذه السياسات يحتمل أن تكون مكلفة جداً على المدى المتوسط، ولأن التقنية تخضع للتغيير الجنري فقد تكون ملائمة احشر الاختيار منتج اعلى تكلفة في حالة انسجامها مع النظام القالم، ويمكن أن تلبي الحاجات المستقبلية للجهات.

واخيراً فإن الأنظمة قد تحتاج إلى عمالة بصورة مكثفة أكثر مما هو مفترض عند الشروع في الإصلاح. كما أن خبرة كل من الدول الصناعية والنامية تؤيد هذه النتيجة. وايضاً إن إدخال خبرة التقنية لا ينبغي أن يقاوم بالضرورة. وهذه القضايا توضح الحاجة إلى اليقظة التامة والاهتمام المستمر بالتفاصيل.

خطوات نحو النطوير Step Forward Improvement:

على ضوء النقاش المتقدم للقضايا يمكن عمل إحصائية أكثر عملية لخطوات التطوير:

- 1. اي إطار للتطوير يجب أن يبدأ بدراسة النظم القائمة والشكلات المصاحبة لها ما هو المتوقع تحقيقه من النظم؟ وكيف تعمل؟ وإلى أي مدى يحكن أن تنسب المشاحكل إلى الأساليب القديمة، والاهتمام غير الكاف للموارد البشرية، وكذلك لقاعدة التقنية السيئة التجهيز وما هي الاحتياجات المائية لمستخدمي النظام؟ ونظراً لأن نجاح المحاسبة في الحكومة يعتب على المدى الذي تكون فيه المحاسبة قادرة على توقع وتلبية حاجات صائعي السياسة، فإن الدراسة يجب أن تعطى اهتماماً للاحتياجات المتغيرة للمستخدمين.
- 2. وقي تصور للأجوبة عن هذه القضايا القضايا ذات العلاقة يجب على صانعي القرار (السياسة) ملاحظة النقطتين التاليتين: الأول: أنه يمكن أن يكون هذاك أكثر من إجابة لكل واحد من الأسللة واختيار الصحيح منها هو

الجزء الحاسم في العملية. الثانية: مع الطبيعة الفردية لأعمال الحكومة فإن أساليب المحاسبة التجارية قد تحتاج إلى تكييف واسع لتلبية احتياجات الحكومة.

- قليل من الجهات الحكومية. وهذا التطبيق المحدود يوفر إمكانية احتواء قليل من الجهات الحكومية. وهذا التطبيق المحدود يوفر إمكانية احتواء الأخطار وكشف المشكلات قبل أن تستمصي ويستحيل حلها. إن الجهات الحكومية لها أهداف ومهام وانشطة مختلفة كثيراً، وأن خبرة واحدة منها قد لا تكون العكاساً للأخرى وإن التجرية تبقيي خير برهان (معلم Teacher) وهم من ذلك فإن التطبيق الاختباري يعكس ما إذا كانت التكلفة والفوائد تتماويان تقريباً مع التقديرات الأولية ام لا، وإذا كانت الإجابة بالنفي فما هي التعديلات المطلوب عملها؟
- 4. إن الخبرة المُكتسبة يمكن استخدامها لصياغة القوانين التي تطبق على جميع الجهات الحكومية. وهذه القوانين سوف تعزز تطبيق النظام المُقترح، بينما تظهر بالكامل مدى التزام الحكومة بالإصلاح، ويوفر هذا التطبيق فرصة لكسب تأييد الراي العام لصالح النظام.

الفحل التاسع





العملية النربوية في نطوير الموظف الإداري





العملية النربوبة غي نطوير الموظف الاداري

معدمة:

العملية الإدارية هي ذلت المهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المنظمة. ومن المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة ومتداخلة وهي؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على التوالي. وفي هذا الفصل فإننا سوف نقوم بشرح مكونات العملية الإدارية في نطاق وظيفي محدد، وهو نطاق إدارة الأفراد.

أوزل: التخطيط

مقومة:

يمني التخطيط ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وكذلك الهداف المجموعة العوامل المداف المجموعة العوامل البيئية التي تشكل الأطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة تم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل.

اللحداف والسباسات والإجراءات وطرق التصل:

يمكن تقسيم اهداف اي منظمة إلى ثلاثة اقسام رئيسية وهي الأهداف الروتينية، الأهداف المرتبطة بحل المشاكل، والأهداف الابتكارية، وجميعها تعبر عن كل من حاجات المنظمة وحاجات ودوافع العاملين بها، كما هو موضح بالجدول التالى.

اعداف المنظمة وندرجانها المختلفة:

مخرجات فردية	مخرجات تنظيمية	المغرجات الأعداف
الصيانة البشرية،	الاستقرار	 الأهداف الروتينية
وتحقيسق حاجسات الأمسن	: 1	
والاستقرار		
إثارة الاهتمام التعبير	التصحيح وتقويم	2. الأهداف المرتبطة بحل
عسن السدّات، والقلسق	الخات	المشاكل
المحسوب.		
إثر العمل، تحقيق النات،	النمو والتطوير	3. الأهداف الابتكارية
التنمية الذاتية		

تعتبر الأهداف الروتينية بمثابة تلك الأهداف التي يتكرر حدوثها دون أن يصاحبها أية تغييرات أساسية مثل إنتاج الكميات المطلوبة من السلع بالمواصفات وقع حدود التكلفة المخططة: ومثل هذه الأهداف تعتبر أهدافاً يسهل التنبؤ بها، كما أن الفشل النسبي في تحقيقها لا يؤدي إلى فشل المنظمة ككل.

هنا ويمكن القول أن حالة الاستقرار التي تصل إليها المنظمة نتيجة لنجاحها في تحديداً ليجاء المنظمة نتيجة لنجاحها في تحقيق هنه الأهداف قد لا تؤدي بالضرورة إلى مخرجات إيجابية بالنسبة للأفزاد العاملين بها، حيث قد تؤدي على بعض المظاهر السلبية مثل الملل واللامبالاة أيضاً.

أما الأهداف المرتبطة بحل المساكل فهي تلك الأهداف التي لا يتكرر حدوثها بمعدل عال، وهي تلك الأهداف التي يلتزم بها المديرون بهدف إرجاع المنظمة إلى حالة التوازن المطلوبة، باعتبار أن المشكلة هي انحراف في الأداء الفعلي بالمقارنة بمعيار الأداء النمطي. وعلى ذلك فإن معالجة المشاكل، أي العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن، أمس يتطلب ضرورة توافر تلك المهارات اللازمة لتشخيص وحل المشكلات المختلفة. ولاشك أن نمو المنظمة يتطلب ضرورة توافر تلك الفئة من الإداريين المقادرة على حل مشكلاتها وإلا أصبحت عرضة للانهيار عند أول صدمة. ولاشك أن ذلك كله يتطلب ضرورة تكوين مختلف الكوادر الإدارية وذلك بالإضافة إلى تضويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن أهم ما يميز المخرجات الفردية الناتجة عن قدرة المنتظمة على حل مشاكلها هو ذلك المخرج الخاص بالقلق المحسوب وهو ذلك القلق الذي يدفع إلى الابتكار وليس إلى الإحباط.

وأخيراً فإن تلك الأهداف الابتكارية هي تلك الأهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيراً، كما أنه تعتبر بمثابة التزام من قبل الإدارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا ثم تكن هناك مشكلة، وإن مثل هذه الأهداف لن تتضع للمدير إلا إذا شعر بعدم الرضا عن أدائه الحالي، وإلا إذا شعر باهمية تعدد طرق الأداء حيث لا توجد طريقة وإحدة مثالية. وتعتبر هذه الأهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تطوير المنظمة، المرافئي ينعكس على انخفاض التكاليف وارتفاع المبيعات والأرباح، وذلك بالإضافة إلى كبر حجمها وما يصاحب ذلك من تقوية لمركزها النصبي بين المتنافسين، ولا شك أن النتائج الفردية المترتبة على قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف إنما تمثل الحد الأقصى من الدافعية الإيجابية في مجال العمل.

وقي مجال الأفراد فإنه قد يصعب تحديد اهداف هذا المجال بشكل دقيق. ويرجع ذلك إلى أن مجال الأفراد يمتبر أحد المجالات المعاونة لمجال العمل التنفيذي، وهذا يعني بدوره أن الأهداف الخاصة بإدارة الأفراد لا يمكن النظر (ليها باعتبارها اهدافاً ملموسة وقائمة بناتها، بل هي أهداف تابعة ومرتبطة بالأهداف الإنتاجية للمنظمة.

ويمعنى آخر فإن أهداف هذا المجال لا تعتبر من الأهداف الاقتصادية، أي تلحك التي يمكن التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، ومن هنا تأتي الصعوبة في تحديدها بشكل دقيق.

وبالرغم من تلك الصعوبة السابقة الإشارة البها، فإنه يمكن استخدام نفس التقسيم السابق لأهداف المنظمة وتطبيقه في مجال الأفراد.

ويناء على هذا يمكن القول بصفة عامة أن أهداف مجال الأفراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة الأساسية لها، مثلها في ذلك مثل إدارة الإنتاج. وحيث أنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الإنتاج بكم ونوع الإنتاج بها، فإنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الإنتاج بكم ونوع الإنتاج بها، فإنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الأفراد بكم ونوع الأنشطة الداخلة في نطاقها أيضاً، وعلى ذلك فإن الفروق بين الأهداف الروتينية وتلك المرتبطة بحل المشاكل والأهداف الابتكارية من وجهة نظر مجال الأفراد تعتبر فروق في درجة صعوبة تأدية الأنشطة وكذلك مستوى الأداء الخاص بها، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن تطبيق القوائين واللوائح يعتبر هنفأ روتينياً، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً مرتبطاً بحل المشاكل إذا نتج عن هذا التطبيق مثل هذه المشاكل، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه بجوهره وليس بنصوصه. وكمثال آخر تعتبر سجلات الأفراد هدفاً روتينياً إذا ما استهدفت تجميع المعلومات الخاصة بالعاملين، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه هدفاً ابتكارياً وذلك ي تصبح نظاماً لمعلومات الأفراد يمكن استخدامه بدقة وبسرعة في العديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل التدريب، الترقية، إعداد الكوادر ... إلى آخره.

تخلص مما تقدم إلى القول بأن أهداف إدارة الأفراد هي أهداف نابعة من مجال أنشطتها المختلفة، وأهداف مجال أنشطتها المختلفة، وأهداف مرتبطة بحل المثاكل وأهداف ابتكارية، وذلك وفقاً لدرجة صعوبة كل نشاط وكذلك مسوى إداله.

بعد تحديد الأهداف فإنه بجب التعبير عنها في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل وذلك حتى تصبح قابلة للتطبيق العملي. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الفارق بين السياسة والإجراء وطريقة العمل هو فارق من حيث درجة التفصيل التي ينطوي عليها كل منهم. ففي حين تعتبر السياسية اكثرهم عمومية فإن طريقة العمل تعتبر أكثرهم تفصيلاً، في نفس الوقت الذي تأخذ فيه الإجراءات مكاناً وسطاً.

وعلى ذلك فإن السياسة تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الإداري، أما إجراء العمل فإنه يعتبر بمثابة مجموعة الخطوات الأساسية التي تلزم لوضع السياسة موضوع التطبيق العملي، في حين أن طريقة العمل تنطوي على مجموع القواعد التنفيذية التي ترتبط بكل خطوة من الخطوات التي تتضمنها الإجراءات.

ومرة أخرى فإن السياسات والإجراءات وطرق العمل في مجال الأفراد ترتبط بأنشطتها وحيث اننا سوف نتناول هذه الأنشطة بتفصيلاتها فيما بعد، فأننا سوف نكتفي بإعطاء مثال على عملية التخطيط في مجال الأفراد فيما يتعلق بأحد انشطتها الفرهية وهو نشاط الاختيار والتعيين.

أمداف نشاط الإذنبار والنحبين

"العمل المستمر على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال الاختيار السليم لأكفأ العناصر البشرية".

السباسة الخاصة بنشاط الإختبار والنعبين:

"اختيار وتعيين أكفأ العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بغض النظر عن الجنس واللون والدين. وقد تنص السياسة ايضاً هلى-ضرورة الاختيار والتعيين من خارج المنظمة أو من داخلها في حالة التساوي بين المرشحين أو من كلا المصدرين وذلك بهدف إتاحة الفرصة للكراء الجديدة بالظهور ولزيادة قوة الدفع لدى العاملين بالمنظمة".

أجراءات الأخنبار والنعبين

- أ. ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
 - 2. ضرورة عقد اختبارات مكتوبة.
 - ضرورة عقد مقابلات شخصية.
- 4. المفاضلة بين المرشحين وتعيينهم وفقاً لنتالج الاختبارات جميعها.

طرق المعمل خي مجال الاذنبار والنعبين:

الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

- عمل الإعلانــات عــن الوظــائف الشــاغرة داخــل المنظمــة بعــد تحديــد أشتر اطاتها.
- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بجريدتين يوميتين أو أكثر ولفترات معينة. وقد يتطلب الأمر تكرار عمل هذه الإعلانات أيضاً.
- تحديد الطريقة التي يتم بها تقديم الطلبات من خارج المنظمة (باليد أو البريد).
 - استيفاء جميع المسوغات حين تقديم الطلب، بعد تحديدها.
 - تحديد الميعاد الزمني الذي يتم خلاله قبول الطلبات.

2. الاختبارات المكتوية،

- تصفیة جمیع المتصدمین واستبعاد مین لا بنطبق علیهم اشتراطات الوظیفة.
- تحديد نوع الاختبارات التي يتم إعطاؤها، مع التأكد من ثباتها وصدقها.
- تحديد طريقة إدارة الاختبارات (المُكان، الزمان، طول فترة الاختبار ... الخ).
 - تحديد الأشخاص أو اللجنة التي تتولى عملية تصحيح الاختبارات.
 - تحديد الحا الأدبي لدرجة النجاح.
- عمل قوائم تتنسمن أسماء الساجحين من بين المتقدمين وذلك بعد استبعاد الراسيين، مرتبة حسب المرجات الحاصلين عليها.

مقد المابلات الشخصية،

- تحديد أعضاء لجنة المقابلات الشخصية.
 - الحدولة الزمنية للمقابلات.
- تحديد المعاير (العناصر) التي تقوم عليها المقابلات.
- عمل قوائم تتضمن اسماء الناجحين، بعد استبعاد الراسبين الندين لم
 يحصلوا على الحد الأدنى المطلوب، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين
 عليها.

4. المفاضلة بين المرشحين،

- تفسير نتائج الاختبارات المحتوية والمقابلات الشخصية بعد إعطاء الوزن
 النسبي الملائم لكل منهما.
- عمل قوائم نهائية تتضمن أسماء الناجحين مرتبة حسب درجاتهم
 النهائية.
- الاختيار النهائي والتعيين للأعداد المطلوبة وفقاً للدرجات ووفقاً للأعداد
 المطلوب توظيفها.

ثانبا: النظور:

مقدمة:

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد على طبيعة الأنشطة التي تعارسها وكذلك على مدى تنوعها وعلى ذلك فقد يكون هذا التنظيم بسيطاً أو معقداً. وعندت يختلف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة إلى أخرى مترقفاً في ذلك على درجة المركزية/ اللامركزية في تأدية انشطة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتوقف بدوره على الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

العوامل المؤثرة حلى الننظيم الداخلي لإدارة الإفراد:

لا يوجد شكل محدد ومستقر للتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بالمنظمة، حيث يتوقف شكل هذا التنظيم على العديد من العوامل نذكر منها:

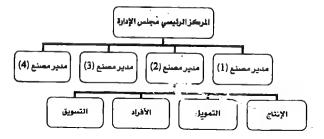
- حجم النظمة.
- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
 - 3. حجم انشطة الأفراد وتنوعها.
- 4. مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري.

إذا نظرنا إلى حجم المنظمة كأحد العوامل التي تؤثر على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، فإنه يمكن القول بشكل عام أن مثل هذا التنظيم لا شك يتوقف على حجم المنظمة ذاتها. فعلى سبيل المثال لا نتوقع أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشركة عزل المحلة والتي تضم أكثر من 35 ألف عامل مُقْشِابِها مع نفس هذه الإدارة في شركة صغيرة الحجم تعمل في نفس مجال النشاط. يَشَكِل عام يمكن القول أن الأهمية النسبية لإدارة الأفراد لاشك تتزايد في المنظمة الكبيرة الرحجم وذلك بمقارنتها بالمنظمة الصغيرة الحجم. ففي المنظمة الكبيرة الحجم يصيح التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد اكثر وضوحا، كما تصبح تأدية مهام هذه الوكيفة أكثر تخصصاً أيضاً، وذلك بالمقارنة بالمنظمة الصغيرة الحجم. إذا نظرنا إلى التطور التاريخي فدارة الأفراد فإننا نجد أن المنظمات لم تكن مملوكة ملكية عامة بل إن معزلمها كان خاضعاً للملكية الخاصة. ويا ظل هذا النوع من الملكية فقد كان الضرد الذي يمليك المنظمة هو أيضاً الفرد الذي يديرها. وعلى ذلك فقك كان المدير المالك يتولى ألدَّ سر بجميع الأنشطة التنفينية والأنشطة المعاونة، بما في ذلت نشاط الأفراد. وقد بقتصر الأمرية مثل هذه الحالات على مجرد تعيين أحد الكتبة للقيام بمهمة حفظ سجلات الأفراد لا أكثر. وبمرور الوقت بدأت المنظمات في الكبر . الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الظواهر الهامة وهي، الفصل بين الملكية والإدارة، ظهور طبقة المديرين المحترفين الفصل بين الأنشطة التنفينية والأنشطة المعاونة باعتبار أن كل منها يرتبط بمجال وظيفي مختلف عن الأخر، والأخذ بمبدأ التخصص في تأدين الأنشطة حيث ظهرت مجموعة من الخبراء وخاصة في مجال الأنشطة المعاونة. ولقد أدى كل ذلك في النهاية إلى إيجاد تنظيم داخلي لإدارة الأفراد وإلى وجود فئلة متخصصة من المديرين تتولى الإشراف على النشطتها.

إلا أن حجم المنظمة وحده لا يعتبر كافياً لإقرار التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، وذلك نظراً لارتباط هذا الحجم بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها وحتى يمكن إيضاح معنى ذلك، فإنه يجب الإشارة إلى الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

هناك الأساس الخاص بالمنتجات والذي يعتبر بمثابة أحد الأسس التي تستخدم في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولا شك أن هذا الأساس يؤدي إلى ما يعرف باسم اللامركزية في التنظيم، وهذا بنوره يعني أن يتم بناء المنظمة من خلال تكوين وحدات تنظيمية (مصانع) شبه مستقلة كما في الشكل التالي.

شكل بوذج الننظيم اللامركزي للمنظمة:



بنضح من حذا الشَكل اللامركزي ما بلج:

- ان الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، أي المسالع، تعتبر شبه
 مستقلة عن المركز الرئيسي، وهذا الاستقلال يعني بدوره أن تمارس كل
 منها جميع وظائف المنظمة (الإنتاج، التمويل، الأفراد، التسويق).
- ان العلاقة بين جميع هذه الوحدات التنظيمية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى تعني تضويض الكثير من السلطات والمسئوليات إلى هذه الوحدات. وعلى ذلك ينحصر عمل المركز الرئيسي اساساً في وضع الإطار المريض للتخطيط تاركاً التنفيذ بالكامل للوحدات التنظيمية المختلفة، وبذلك ينصر عمله في التنسيق بينها.
- أن مثل هذا النوع من التنظيم عادة ما تلجأ إليه المنظمة وذلك في حالة زيادة
 حجم الأعمال بها، وذلك حتى يمكن تبريره تبريراً اقتصادياً.

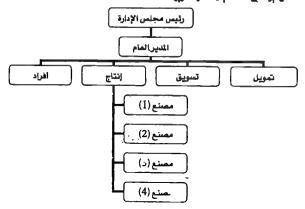
وفيما يتعلق بالتنظيم الساخلي لإدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم فإنه يتضح لنا تصدد الوحدات التنظيم فإنه يتضح لنا تصدد الوحدات التنظيمية ذاتها (المصانع). وعلى ذلك فإن هذا الشكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى اللامركزية إدارة الأضراد، نظراً لكون كل وحدة تنظيمية وحدة مستقلة وقائمة بذاتها.

وهناك اساس آخر من اسس التنظيم يطلق عليه الأساس الجغرافي والذي بمقتضاه يتم بناء الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تقوم المنظمة بخدمتها، مثل تلك المنظمات التجارية التي تقوم بتسويق منتجاتها في أكثر من منطقة جغرافية. وكلما تباعدت هذه المناطق الجغرافية عن بعضها البعض، وكلما زاد حجم الأنشطة داخل كل منها، كلما ادى ذلك إلى ضرورة إعادة بناء المنظمة وفقاً للأساس الجغرافية. يؤدي التنظيم وفقاً لهنا الأساس إلى خلق هيكل تنظيمي يتشابه مع ذلك الذي سبق ذكره (التنظيم وفقاً للمنتجات). وبنفس المنطق فإن إدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تميل إلى التنظيم اللامركزي، نظراً لكون كل منطقة جغرافية وحدة تنظيمية شبه مستقلة.

وهناك أساس ثالث يستخدم في بناء المنظمة يعرف باسم أساس العملاء، فبالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع نوعيات مختلفة من العملاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة والمنظمات الحكومية الأخرى فإنه من الناسب لها أن تعيد بنائها التنظيمي وفقاً لهذه النوعيات من العملاء، وذلك نظراً لوجود العديد من الاختلافات الكيفية بينها، حيث تختلف سياسات التسعير وسياسات الترويج وسياسات الخصم ... الخ من نوعية إلى اخرى اختلافاً بينا فإذا ما صاحب هذا الأساس ازدياد في حجم الأعمال فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى بناء المنظمة بشكل يتشابه مع الأسس التي سبق ذكرها، وهذا بدوره قد يؤدي إلى اللامركزية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد.

وهناك الأساس المركزي في التنظيم والذي يعني تجميع جميع وظائف للمنظمة في وحدة تنظيمية واحدة، أي هيكل واحد، وذلك بغض النظر عن تعدد المنتجات أو العملاء أو المناطق التي يتم خدمتها، كما هو موضح بالشكل.

شكل يوضح الننظيم المركون للمنظمة:



إن مثل هذا الشكل التنظيمي قد تكون له مبرراته الاقتصادية، الأمر الذي لا يقلل من شأنه بالمقارنة بالتنظيم اللامركزي. إلا أننا نلاحظ أنه فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد فإنه يميل إلى المركزية، حيث تتولى هذه الإدارة إدارة جميم شفون الأفراد بجميع مصانع المنظمة.

ويضرض وجود تماثل في حجم المنظمات والتنظيمات العامة لها، ضإن التنظيم الداخلي لإدارة الأغراد قد يختلف من منظمة لأخرى متوقفاً في ذلك. على حجم انشطة الأفراد ومدى تنوعها. فقد يكون النشاط الخاص بالعلاقات النقائية نشاطاً بارزاً في منظمة دون أخرى، وقد يكون نشاط بحوث الأفراد بارزاً في منظمة دون أخرى أيضاً. وحتى إن تشابهت هذه الأنشطة بين منظمة وأخرى فقد بكون هناك العديد من الاختلافات من حيث درجة العمق في تأديتها. كمثال على ذلك فقد يكون نشاط التعريب نشاطاً محدوداً من منظمة ما حيث يتولاه أحد لأفراد والذي ينحصر عمله في مجرد ترشيح المتدريين لتلقى التدريب اللازم الله معاهد التدريب الخارجية، وقد يكون هذا النشاط نشاطاً مكثفاً لِلهُ منظمة أخرى حيث يتم تخصيص إدارة محددة للقيام به تنقسم من داخلها إلى مجموعة من الأقسام يتولى كل منها جزءاً من هذا النشاط مثل قسم التدريب الإداري، قسم التدريب الكتابي، قسم التدريب الإشراعية، قسم التدريب الفني، وقسم التلمذة الصناعية. وأخيراً فإن مدى إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية العنصر البشري أمر يعكس نفسه على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشكل تلقائي. فالإدارة التي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره استثماراً أساسياً بها لا شك تنعكس نظرتها هناه على المستوى التنظيمي الندي توضع فيه إدارة الأشراد، والعكس صحيح. فكلما كانت نظرة الإدارة العليا إلى العنصري البشري نظرة إيجابية كلما أدى ذلك إلى ارتقاء بالمكانة التنظيمية لإدارة الأفيراد وذلك بوضعها في نفس المستوى التنظيمي مع باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة العامة في المنظمة المصرية). وكلما ازدادت النظر السلبية - من قبل الإدارة العليا إلى العنصر البشري كلما ذلك إلى وضعها في مستوى تنظيمي يقل عن باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة أو القسم في المنظمة المصرية). هذا ولا تنعكس نظرة الإدارة العليا على المستوى التنظيمي لإدارة الأفراد فحسب، بل أنها تنعكس أيضاً على عبد الأقسام الداخلية بها. فكلما أزدادت درجة إيجابية نظرة الإدارة العليا تجاه العنصر البشري، كلما أدى ذلك إلى تكوين أقسام جديدة بإدارة الأفراد مثل أقسام التوجيه والإرشاد النفسي ودراسات الحالة المعنوية، والعكس صحيح إذا ازدادت درجة السلبية تجاه العنصر البشري.

المبكل الننظيمي الداخلي (إدارة الإنراد:

بغض النظر عن الاختلافات التي توجد في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة لأخرى، فإن إدارة الأفراد يمكن تصويرها تنظيمياً كما في الشكل التالى:

الننظيم الداخلي للدارة الإغراد:



وفيما يلي بعض البيانات التفصيلية عن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:

- أ. قسم التوظيف؛ ويتضمن الأنشطة التالية:
 - اجتذاب العمالة.
 - المقابلات الشخصية.
 - الاختبارات.
 - التسكن.

- التغيير الوظيفي (الترقية).
 - تقييم الأداء.
 - إنهاء الخدمة.
 - السجلات والإحصائيات.
- 2. قسم التدريب: ويتضمن الأنشطة التالية:
- دراسة الاحتياجات التضريبية المنظمة.
 - وضع خطط تدريب الإدارة العليا.
 - وضع خطط تدريب الإدارة الوسطى.
 - وضع خطط تنريب الإدارة الإشرافية.
 - وضع خطط التدريب التخصصية.
 - وضع خطط التدريب الفني.
 - المواد التدريبية ومساعدات التدريب.
 - السجلات والإحصاليات.
 - تقييم فاعلية التعريب.
- قسم الأجور والمرتبات والحوافز: وتتضمن الأنشطة التالية:
 - توصيف الأعمال.
 - تقييم الأعمال.
 - استقصاءات الأجور والمرتبات.
 - المعايير النمطية للأداء.
 - قياس الأداء الفعلي.
 - نظم الحوافز الفردية ومعادلاتها.
 - نظم الحوافز الجماعية ومعادلاتها.
 - الشاركة في الأرباح.
 - السجلات والإحصاليات.

- 4. قسم الأمن الصناعي؛ ويتضمن الأنشطة التالية:
 - معايير الأمن والسلامة.
 - التفتيش.
 - الإعلام.
 - الحوادث الصناعية.
 - قواعد الأمن والسلامة.
 - التحقيقات.
- التعليم والتدريب على قواعد الأمن والسلامة.
 - السجلات والإحصائيات.
- 5. قسم الرعاية الطبية: ويتضمن الأنشطة التالية:
 - المايير الصحية.
 - الرقابة الصحية.
 - الفحوص الطبية.
 - الخدمات الطبية.
 - الإسعافات الأولية.
 - التعليم الوقائي.
 - السجلات والإحصاليات.
 - 6. قسم الخدمات: ويتضمن الأنشطة التالية:
 - الترقية.
 - التأمينات الاجتماعية،
 - التعويضات.
 - الإسكان.
 - الطاعم والقاصف.
 - النقل.

- الخدمات الرياضية.
- الخدمات القانونية.
- المطبوعات.
- الإرشاد والتوجيه النفسي.
 - السجلات والإحصائيات.
- قسم العلاقات العمالية: ويتضمن الأنشطة التالية:
 - التفاوض مع النقابة.
 - الشكاوي والتحقيقات.
 - السلامات العامة الخارجية.
 - دراسة الحالة المعنوية.
 - السجلات والإحصاليات.
 - 8. قسم البحوث: ويتضمن الأنشطة التالية:
 - بحوث تحليل الأعمال.
 - بحوث توصيف الأعمال.
 - بحوث تقييم الأعمال.
 - بحوث مواصفات الأعمال.
 - بحوث أسواق العمل.
 - ب دوت رسوی استان،
 - بحوث تطوير التنظيم.
 - بحوث الإنتاجية.
 - دليل العمل وإجراءاته بالنظمة.
 - السجلات والإحصاليات.

ثالثا: اللوجيد:

متدمة:

تختص هذه الوظيفة بمجموعة من الأنشطة تهدف جميعها إلى الإشراف الفعال على العاملين وتوجيههم لأداء أعمالهم، وقد تمارس عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر لا أكثر، كما أنها قد تمارس أيضاً من خلال المرفة بالسلوك البشري ومحدداته.

وعلى ذلك فإن التوجيه الفعال للعاملين يتطلب ضرورة إلمام الرئيس بالعديد من المفاهيم السلوكية وهي، الإدراك، الاتجاهات، الاتصالات، المشاركة في الإدارة، الدافعية، والقيادة، وهي المفاهيم التي سوف نكتفي بمجرد الإشارة إليها في هذا المكان.

ومما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من ذكر مكونات عملية التوجيه الفعال في عنا المكان، إلا أن ذلك لا يعني أن فهم المنصر البشري أمر قاصر على الرؤساء في مجال الأفراد، بل غنه يخص جميع الرؤساء في جميع مجالات العمل بالمنظمة.

الإحراك:

حتى يستطيع الإنسان أن يتفهم كل ما يحيط به فإن ذلك يتطلب ضرورة قيامه بجمع وتخزين وتصنيف وتفسير جميع المعلومات التي ترد إليه من العالم الخارجي، وبالرغم من ثبوت هذه المعلومات في لحظة زمنية معينة، إلا أننا نجد الكثير من الاختلافات في رؤية الأفراد لها، وترجع هذه الاختلافات إلى ما نحيمه بالإدراك، والذي يختلف من فرد إلى آخر، تنطوي عملية الإدراك على شقين وهما المعلومات الواردة وطريقة تناولها ومعالجتها، وعلى ذلك فإن الإدراك يمكن تعريفه بأنه "الطريقة التي يرى ويقيم بها الفرد جميع المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه"، اي أنه يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي

تتوسط كل من المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية اخرى".

ويتضمن الإدراك مرحلتين وهما؛ مرحلة الاختيار، ومرحلة التسكين. وتعني مرحلة الاختياران الفرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجي وذلك لوجود قيود على قارته على الاستبعاب الدقيق لجميع هذه الخصائص أو الأجزاء. وكلما زادت درجة تعقد المثير كلما أصبحت عملية الاختيار أمراً لا مضر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة ويطريق مباشر إلى مجموعة من الخصائص (المعلومات)، فقد ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر، في حين قد لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث منها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الاختيار الضردي للمعلومات يمكن إيجازها فيما يلي:

- أ. الدافعية: عادة ما يميل الفرد إلى التركيز على تلك الخصائص التي تمده بالعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوكه المحفن كما أنه عادة ما يميل إلى تجاهل تلك الخصائص التي ترتبط بهذا السلوك.
- 2- العواصل اللاشعورية: قد يتأثر الضرد في اداركه الأي ظاهرة بالكثير من العواصل التي الا يمكن تحديدها على وجه الدقة، وهي تلك التي يطلق عليها العواصل اللاشعورية.
- 3. العوامل العاطفية، كذلك يتأثر الغرد في ادراكه الآية ظاهرة بمجموعة من العوامل العاطفية، حيث يصبح الحكم الايجابي مرتبطاً بما هو محبوب والحكم السلبي مرتبطاً بما هو مكروه لديه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على وجه الإملاق.
- العوامل العقلانية: كذلك يتأثر الفرد في إدراكه بمجموعة من العوامل العقلانية، أي العوامل المطقية، مثل حجم البيانات المعطاه وتوعيتها ومصدرها ودرجة شهوته:.

أما بالنسبة لمرحلة التسكين فغنها تعني قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه في مكانها الصحيح بالنسبة لما هو مخزون لديه من معلومات وبدلك تكتسب هذه المعلومات معنى محدداً وعليه فإنه إذا لم يستطع الفرد تسكين مثل هذه المعلومات فإنه لن يستطيع فهمها على الإطلاق ولا شك ان التسكين الدقيق المعلومات الواردة يتوقف على درجة اكتمالها.

وبالنصبة لعملية التوجيه، فإن قدرة الرئيس على توجيه مرؤوسيه تتوقف على قدرته على رؤوسية الأشياء كما يرونها هم، ومن هنا يصبح موضوع الإدراك من المفاهيم الملوكية الهامة واللازمة لعملية التوجيه.

الإلجاحات:

تعتبر الاتجاهات بمثابة سلوك غير معلن، وذلك نظراً لعدم إمكان ملاحظتها من خارج الفرد، وذلك بمكس السلوك المعلن والذي يمكن ملاحظته، يمكن تعريف الاتجاهات من خلال مكوناتها وهي؛ المكون الفكري، المكون الشعوري، ومكون الميل السلوكي. وحيث يعتبر المكون الفكري عن درجة المعرفة بالشيء موضع الاتجاهات، فإن المكون الشعوري يعبر عن شعور الفرد تجاه هذا الشيء والذي قد يكون شعوراً إيجابياً أو سلبياً، في حين يعتبر مكون الميل السلوكي عن الرخبة في السلوك الفعلى.

وهناك عدة وظائف تؤديها الاتجاهات بالنسبة لكل فرد يمكن إيجازها في أربعة وهي: وظائف المُنفعة، الدفاع من الذات، التعبير من النات، والعرفة.

تعنى وظيفة المنفعة أن الفرد دائماً ما يسمى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي (الثواب)، وإلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية فيه (العقاب). ونظراً لأن الفرد كثيراً ما يواجه العديد من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها فإنه يصبح في حاجة إلى مقامة هذه الصراعات، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الأدبير عن الذات فإنها ننبع من رغبة الفرد في إن يثبت ذاته قبل الأخرين حتى وإن أدى ذلك إلى معارضتهم له، نظراً لأن

هذه الوظيفة تقدم الدليل على استقرار الشخصية ذاتها . وأخيراً فإن وظيفة المرفة تقدم للفرد كافة المايير التي تساعده على فهم كل ما يحيط به، وذلك بالرغم من الظروف الطبيمية بين الأفراد تجاه الدافع نحو المرفة .

وبالنسبة لوظيفة التوجيه فإن ما يهم الرئيس معرفته عن مرؤوسيه هو التجاهاتهم نحو العمل. فمن المتوقع أن تؤثر هذه الاتجاهات تأثيراً سلبياً على أداء الفرد لعمله، إذا كانت سلبية، والمكس صحيح إذا كانت إيجابية. وعلى ذلك فإن عملية التوجيه تتوقف إلى حد ما على قدرة الرئيس على فهم ومعرفة الجاهات مرؤوسيه تجاه عملهم، وبالتالي على قدرته على تغييرهم.

إ [[نما [[ت:

يعتبر مفهوم الاتصالات أحد المفاهيم السلوكية التي تؤثر على فاعلية السرليس في توجيه مرؤوسيه. ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية إرسال واستقبال العلومات التي تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي.

ولا شك أن كل من الرئيس والمرؤوس يلعب كلا من الدورين، وهما دور المرسل والمرسل إليه في الحظة زمنية معينة. وفيما يتعلق بميكانيكبة عملية الارسل والمرسل إليه في الحظة زمنية معينة. وفيما يتعلق بميكانيكبة عملية الاتمال فإنها تبدأ بأن يقوم المرسل بإرسال رسالته إلى المرسل إليه، مستخدماً في ذلك المعيد من الوسائل مثل الوسيئة الكتابية أو الشفهية أو التعبيرات الحسية. وعلى ذلك تعتبر هذه الوسائل بمثابة الرموز التي تستخدم في عملية الاتصال وحيث أن الرسائة يتم إرسائها إلى شخص آخر فإن هذا الشخص الأخريقوم بما يسمى بعملية "فك هذه الرموز" حتى يستوعب معنى الرسائة ذاتها، وحتى يسمى بعملية الاتصالات فإنه يتعبن على المرسل إليه أن يقوم بإعطاء تلك المعلومات المرتب تعلى على المرسل إليه إلى الراسل أمراً على درجة الراسل. وتعتبر هذه المعلومات المرتبة من المرسل إليه إلى الراسل أمراً على درجة عائية من الأمهية نظراً تنونها الدليل على مدى نجاح الاتصالات تتوقف على العديد من التغيير المطلوب. ومما لاث كفيه أن فاعلية الاتصالات تتوقف على العديد من

الأشياء مثل درجة دقة المعلومات ومدى اكتمالها، مدى ملائمة قناة الاتصال، درجة وضوح رموز الاتصال وجميعها عوامل ترتبط بكل من الراسل والمرسل إليه.

وفي الحياة العملية فإن ذلك الهيكل الذي يجمع بين افراد عملية الاتصالات وكذلك قنواتها هو ما يطلق عليه لفظ "شبكات الاتصالا". وتتراوح هذه الشبكات بين الشبكات الديمقراطية، والشبكات الأتوقراطية. وفي حين تمبر الشبكات الديمقراطية عن حرية الأفراد في عمل الاتصالات، فإن الشبكات الاتوقراطية تتضمن العديد من القيود التي تحد من مثل هذه الحرية، ولاشك ان كل من نوعي الشبكات المشار إليهما يتضمن العديد من المزايا والميوب بحيث تصبح المفاضلة بينهما أمراً ليس آليا، بل متوقفاً على مجموعة من العناصر مثل؛ السرعة، الدقة، والحالة المنوية للأفراد أعضاء الشبكة، وذلك بجانب أهمية الشيء موضوع القرار.

المشاركة غي الادارة:

اتساقاً مع المفاهيم السلوكية السابقة فإن المشاركة في الإدارة تعتبر جزءاً محملاً لها. المشاركة في الإدارة مع للمرؤوسين محملاً لها. المشاركة في الإدارة هي تعبير عن درجة الحرية التي تمنع للمرؤوسين في انتخاذ القرار، وعلى ذلك فإن المشاركة لا تعني مجرد التواجد في مكان العمل، وإنما تعنى مدى مساهمة المرؤوس مع رئيسه في انتخاذ القرارات.

وهنا العديد من أوجه المشاركة وأنتي قد تأخذ أشكالاً رسمية مثل اللجان وصناديق الاقتراحات أو أشكالاً خير رسمية باعتبارها جزءاً من النمط القيادي الرئيس نفسه.

ويائر من أن المشاركة في الإدارة هي إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار مع رئيسه، إلا أن ذلت لا يعني على الإطلاق ضرورة إشراكه في جميع مواقف القرارات، وهذا هو الفرق بين المشاركة الفعالة، والمشاركة الغير فعالة. وحيث أن المشاركة في الإدارة تعني مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات، فإنه يمكن تحديد معنى هنه المشاركة ومداها إذا نظرنا إلى الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات ذاتها وهي! مرحلة التشخيص، مرحلة وضع الحلول البديلة، ومرحلة اختيار الحل الأمثل. وتعني مرحلة التشخيص تحليل المشكلة موضع القرار بهدف التوصل إلى الأمباب الحقيقية التي ادت إلى حدوثها المشالة الحالي أو تلك التي قد تؤدى إلى حدوثها في المستقبل.

أما مرحلة وضع الحلول البديلة فهي تلك المرحلة التي تمني بتصميم كافة الحلول التي تصلح للقضاء على اسباب هذه المشكلة، وبالتالي، تؤدي إلى حلها في الوقت الحاضر أو منع وقوعها في المستقبل، واخيراً فإن مرحلة اختيار الحل الأمثل هي تلك المرحلة التي تعنى بضرورة تقييم جميع الحلول البديلة بهلف اختيار الحل الأمثل للمشكلة موضع البحث، وذلك وفقاً لمجموعة من المابير الهامة مثل؛ تكلفة كل حد بدليل، القدرة على إيجاد البديل لحل المشكلة في الأجل القصير والأجل الطويل، قدرة كل حل بديل على القضاء على المشكلة دون خلق مشكلة اخرى، ومدى توافر الإمكانيات المادية والفير مادية اللازمة لوضع كل حل بديل موضع التنفيذ.

وعلى ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية أو على المراحل الثلاث جميعها . وعليه، فقد تكون المشاركة بحد أدنى آو بجد متوسط أو بحد أقصى، وجميعها تمثل ظاهرة الشاركة في الإدارة.

ويشكل عام يمكن القول أنه كلما انخفض المستوى الوظيفي الفَرَدُ عَاجُواً. المُنظمة كلما أدى ذلك إلى اقتصار مشاركتهم على الحدّ الأدنى منها، والعكس صحيح كلما ارتفع المستوى الوظيفي لهم. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة ليست عملية آلية نظراً لارتباطها بعدد من المقومات الأساسية مثل الاستعداد النهني والنفسي والمهارات الخاصة بكل من الرئيس والمرؤوس، وذلك بالإضافة إلى اهمية القرار نضمه.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فسواء كانت الإدارة هي العمل مع الأخرين أو من خلالهم، فإنها ولا شك تمني وجود قاعدة مشتركة بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يبرز أهمية مفهوم الشاركة الفعالة في عملية التوجيه.

الدافعية:

لم تظهر معظم نظريات الدافعية (لا حديثاً حيث كان المفهوم السائد من قبل هو مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يسمى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية حياته. لقد أدى تطبيق هذا المفهوم في مجال الصناعة إلى ارتباط مفهوم الدافعية بمحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من الأجور والحوافز بجميع أنواعها، ذلح مقابل قيام المنظمة بتوفير ظروف العمل المادية الأخرى مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل ويقدر مناسب، وبالتالي، فقد كان من المفترض أن يكتسب الفرد اتجاهات سلبية إذا لم يحصل عليها بالقدر الكافي. ونتيجة لهذا المفهوم انتشرت دراسات الإنتاجية مع مطلع هذا القرن بزيادة مؤسسي حركة الإدارة العلمية.

ومع بداية الربع الثاني من هذا القرن بدأ مفهوم "الرجل الاقتصادي" يتهاوى ليحل محله مفهوم "الرجل الاجتماعي". ويرجع ذلك إلى الدراسات المتصلة التي قام بها التون مايو وزمالؤه من جامعة هارفارد في أحد المسانع التي تقع بإحدى ضواحي مدينة شيكاجو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد الحصرت هذه الدراسة في محاولة معالجة احدى الظواهر السلبية التي كانت الشركة المنكورة تعاني منها وهي ظاهرة تقييد العمل لإنتاجهم. وقد بدأ فريق الدراسة بداية كلاميكية وفقاً لمهوم "الرجل الاقتصادي" لموقة أسباب انخفاض الإنتاج بداراسة العلاقات بين الإنتاجية من ناحية وباقي ظروف العمل المادية

الأخرى بما فيها الحوافز من ناحية أخرى، ويدون الدخول في تفاصيل هذه الدراسة فقد دلت نتائجها في النهاية على فشل مفهوم "الرجل الاقتصادي" وعلى وجود تنظيم آخريسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ولقد كانت دلالة تلبك النتيجة أن الحوافز المادية وظروف العمل الأخرى لم تكن هي المحرك لدوافع العاملين، وإنما كان محركها هو رغبة الأفراد في تكوين تنظيماتهم غير الرسمية والانتماء إليها والانصباع لقيمها، وهذا هو مفهوم "الرجل الاجتماعي".

وقي منتصف هذا القرن تقريباً بدأت العديد من الدراسات تأخذ مكانها في مجال الدافعية ويشكل أكثر انتظاماً، الأمر الدي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة، سوف نذكر البعض منها ويشكل مختصر للغاية.

قدم ابراهام ماسلو نظريته العروفة باسم "نظريـة تسج الحاجات" والتي تنحصر أبعادها الأساسية فيما يلي:

تنقسم حاجات الضرد إلى خمس مستويات من الحاجات وهي؛ الحاجات الفسيولوجية، حاجات الاستقرار، الحاجة إلى الحب (الحاجات الاجتماعية)، الحاجة إلى احقيق الذات.

ترتبط هذه الحاجات ببعضها البعض بحيث يمكن ترتيبها في شكل هام مثل قاعدته الحاجات الأقل قوة.

تعتبر الحاجة غير الشبعة بمثابة الدافع الذي يوجه سلوك الفرد، والعكس محيح بالنسبة للحاجة الشبعة.

تبدأ عملية الدافعية بمحاولة الضرد إشباع المستوى الأول من الحاجات (حاجات القاعدة) شم يتدرج إلى المستويات الأعلى حيثما يـتم إشـباع حاجات المستويات السابقة لها. وهناك نظرية X ونظرية Y للوجلاس ماجرجور، حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية، يمكن تلخيص نظرية X $\underline{\xi}$ النقاط التالية:

- تتطلب إدارة البشر ضرورة توجيه طاقاتهم وحفزهم والرقابة على اعمالهم
 وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة.
- وأنه بدون هذا التدخل النشط من قبل الإدارة، فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لا
 يسودهم من تراخى وريما لتعارضه لأهداف المنظمة.
- وعلى ذلك، فإن هذه النظرية تقوم على منطق "الرجل الاقتصادي"، حيث لا يمكن التأثير على العالمين وحفزهم على العلم إلا من خلال إدارة انظمة الإثابة والعقاب.

أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه. بمعنى آخر، فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعده على أن يصبح كذلك. وتتلخص هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها
 لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر، ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المنظمة ذاتها.
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية. وبالتالي، فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد أن وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح انه في حين تقوم نظرية X على فكرة الرقابة المفروضة على الضرد، فإن نظرية Y تقوم على فكرة الرقابة الناتية، وهذا هو الضارق بين معاملة النشر كاطفال ومعاملتهم كيالغين.

كنلك قدم دافيد ماكللاند ما يعرف باسم "نظرية دافعية الإنجاز"، حيث قام بالتركيز على احد النوافع البشرية، وهو الدافع على الإنجاز، وذلك بالمقارنة بن الإنجاز والقدرات الفعلية الحالية والإنجاز الذي يطمح الفرد في الوصول إليه، باعتبار أن الفارق بينهما يعتبر مقياساً لقوة الدافع على الإنجاز.

وهناك أيضاً ما يعرف باسم "نظرية التوقع" والتي قدمها فروم وآخرون والتي تشير على تعداد الدوافع وإلى أن لكل دافع قيمة يتم ترجيها بمقدار احتمال تحقيقها . وعلى ذلك يصبح السلوك البشري (الدافعية) هو محصلة جمع حاصل ضرب قيمة كل دافع في احتمال الحصول عليه أو تحقيقه .

قدم فردريك هرزيرج نظريته المعروفة باسم "النظرية المزدوجة للدافعية"، حيث قام بتقسيم دوافع العمل إلى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعة، كذلك افترض هرزيرج أن كل من الرضاء عن العمل والاستياء منه بعدان منفصلان. وعليه، فإن العوامل التي تسبب الشعور بالرضاء لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء، كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء، كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء لا تؤثر على الشعور بالرضاء.

وأخيراً، فقد قدم هذا المؤلف مفهوما عن الدافعية اطلق عليه "النظرية البيئية للدافعية. يقوم هذا المؤلف مفهوما عن فكرة اساسية مؤداها أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين بيئة العمل بما تستطيع أن تقدمه من إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى. ووفقاً لذلك، فإنه يمكن تقسيم بيئة العمل إلى؛ بيئة مشبعة لحاجات الفرد، بيئة حدية (متوسطة الإشباع) وبيئة غير مشبعة. وفي نطاق بيئة العمل الشبعة فإن عملية الدافعية تصنى التركيبز على إشباء العوامل الدافعية بشكل أكبر بالقارئة بالعوامل

الصحية، وأن العكس هو الصحيح في نطاق بيئة العمل غير المشبعة، في نفس الوقت يتم فيه التركيز المتساوي لكلاً نوعي النوافع في ظل بيئة العمل الحنية.

ويالنسبة لعملية التوجيه فمن المعروف أن أداء الفرد لعمله يتأثر إلى حد ما بمقدار دوافعه على العمل، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة دوافع العمل لمدى المرؤوس من قبل رئيسه، وذلك بغض النظر عن مفهوم الدافعية الذي يتخذه كمنهاج.

التبادة:

تنصهر جميع المفاهيم السلوكية السابق ذكرها وغيرها ايضاً فيما يسمى "بالنمط القيادي" للرئيس، باعتباره الأسلوب الذي يتم به توجيه الأفراد لأداء أعما لهم، ويصفة عامة يمكن القول أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف الماملين بها، وهناك العديد من النظريات في مجال القيادة سوف نكتفى بذكر البضع منها ويشكل مختصر وسريع.

هنـاك نظريــة السـمات الـتي تقـوم اساساً علـى هكـرة أن القيـادة تـرتبط بمجموعة من الخصائص أو السـمات التي يتصف بها الأفراد . وعليه، فإن وجود مثل هـنه السمات يمنى وجود القيادة، وأن غيابها يعنى عدم وجود هذه القيادة.

وهناك مجموعة السراسات التي قامت بها جامعة اوهايو والتي تمخضت في النهاية أن القيادة تتكون من بعدين وهما التركيز على الإنتاج والتركيز على البشر. وهذا يمني أن القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي يستطيع أن يحقق أهداف كل من التنظيم الرسمي والأفراد العاملين به من خلال التركيز على كلا البعدين المشار إليهما.

ولقد كانت نفس النتائج السابقة هي نفس النتائج تقريباً التي توصلت إليها دراسات جامعة متشجان، وذلك بالرغم من الاختلاف في أسلوب البحث. كذلك قدمت جامعة الينوى مفهوماً مختلفاً عن القيادة مؤداه ان القيادة مؤداه ان القيادة مؤداه ان القيادة هي مواقف وعليه، فإن القيادة الفعالة أمر لا يمكن معرفته من واقع معرفة خصائص القائد، وإنما معرفة طبيعة التفاعل بين هذه الخصائص من ناحية وبين طبيعة المؤقف الذي تمارس فيه هذه الخصائص.

واخيراً فقد قدم هذا المؤلف رؤية مختلفة لمفهوم القيادة مؤداها أن القيادة الفعالية تتطلب ضرورة التركيز على بعدي التركيز على الإنتاج "والاهتمام بالبشر" ولكن ليس بشكل آلي، حيث يتوقف هذا التركيز على درجة المام المرؤوس بعمله. فكلما قبلت القيادة الفعالة في ضرورة الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالبشر، والعكس صحيح إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله منخفضة، في نفس الوقت الذي يتم فيه الاهتمام درجة المام المرؤوس بعمله متوسطة.

يتضح مما سبق أن الفارق بين التوجيه الفعال والغير فعال المرؤوسين هو فارق لا درجة استيعاب الرؤساء الجموعة المفاهيم السلوكية التي تساعد على فهم طبيعة البشر.

رابطا: الرقابة:

مقدمة:

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية تتلخص في تحديد معايير الرقابة، مقارنة الأداء الفعلي بهنده المايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

معابير الرخابة :

ينقسم معايير الرقابة إلى معايير موضوعية وأخرى غير موضوعية. حيث ان الأمايير الموضوعية هي تلك التي يمكن قياسها بدقة وترجمتها في شكل أرباح أو حسائر، فإننا سوف لا نتعرض لها باعتبار أنها تدخل في نطاق مجال الإنتاج

وذلحك بالرغم من أهميتها القصوى. أما تلك المعايير الغير موضوعية، أي المعايير الغير موضوعية، أي المعايير التي يصعب قياسها أو التعبير عنها بمنطق الربح والخسارة، فإنها تمثل المعايير الخاصة بالعمالة بشكل عام والتي عادة ما تدخل في نطاق مجال الأفراد. وتعتبر المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة للمنظمة، ومن هنا تأتي العلاقة بين عمليتي التخطيط والرقابة.

هذا وسوف نقوم فيما يلى بعرض أهم هذه المايير.

معابير الإنناجية :

تتحدد هذه المعايير في شكل العديد من المعدلات التي تعبر عن إنتاجية المعالمان وخاصة في مجال الإنتاج مثل معدلات الإنتاجية الإجمالية، معدلات الإنتاجية المتحدلات الإنتاجية المتحدلات الإنتاجية المتحدل الواحدة. ولا الإنتاجية المتحدل المانير إنما يعبر عن شيء محدد. ففي حين يعبر المعيار الأول عن إجمالي إنتاجية المنظمة، فإن المدل الثاني يعبر عن متوسط ما ينتجه المعامل الواحدة. في حين يعبر المعدل الثالث عن ما يتم إنتاجه في ساعة العمل الواحدة. وترجع اهمية تعدد هنه المعايير إلى عدم قدرة أي منها منفرداً على إعطاء صورة كاملة عن موقف الإنتاجية.

معدل دوران العمل:

يهدف هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى النظمة، أي قياس العمالة التي تقوم بترك المنظمة وتلك التي تنظم إليها، وعليه فإن هذا المعدل ينقسم إلى معدلين احدهما خاص بالانفصال عن العمل والأخر خاص بالانضمام إليه. هذا ويمكن حساب هذه المعدلات على النحو التالي:

وحيث ان انضمام الماملين عادة ما يتبع الفضال البعض الأخرعن المنظمة، باستثناء حالات التوسع، فإن معدل الانفصال يعتبر أكثر أهمية، ومن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تعطل الإنتاج، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها، وكلما ارتفعت تكاليف الإنتاج مرة أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجور إضافية أعلى من الأجور العادية نظير تشغيل العاملين ساعات عمل إضافية.

محدل العباب:

يقيس هنا المدل درجة الالتزام الماملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها. ولا يعبر هنا المدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب المرضى، وإنما يعبر عن الغياب الذي لا مبرر له... هذا ويمكن حساب هذا المدل كالآتى،

نسبة لكرار الحرادث:

ويقصد بنالك حساب درجة التكرارية حنوث حوادث العمل، ويمكن حسابها كالآتي:

عند الحوادث التي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل في فترة معينة المبية تكرار الحوادث على العمل في فترة معينة المبية تكرار الحوادث عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة

نسبة خطورة الحوادث:

قد تتكرر حوادث العمل بشكل أكبر عما هو متوقع، دون أن يصاحبها بالضرورة ارتفاعاً في عند أيام الانقطاع عن العمل، والعكس صحيح. لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحنها لا يكفي بل يجب أن يقترن بقياس نسبة خطورتها، والتي يمكن حسابها كالآتي:

معدل معاومة العاملين للأدارة:

تعكس هذه المدلات درجة التجارب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى. هذا وتنعكس هذه المدلات على العديد من المؤشرات مثل:

- الفياب بدون إذن.
- التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم.
 - التسيب واللامبالاة.
 - الفش والتلاعب.
 - عدم التقيد بالتعليمات واللوائح.
 - السرقة وعدم الأمانة.
 - الشجار في مكان العمل.
- مخالفة تعارمات الأمن والسلامة الصناعية.
 - التأخير التكرر عن العمل.
 - ترث العمل بدون إذن.
 - التعطيل المتعمد للعمل.
 - التوقف التام عن العمل.

- التمارض.
- زیادة عدد شکاوی العاملین.

متارنة اللداء النعلى للمعابير:

لا يكفي مجرد وجود المايير في مجال الأفراد وإنما تتطلب الرقابة ضرورة مقارنة الأداء الفعلي بها. ومن المتوقع أن تكون هناك بعض الفروقات حين عمل هذه المقارنة، وبالتالي فإن هذه المقارنة لا تعتبر عملية آلية حيث أن الأمر يتطلب ضرورة تحليل هذه الفروق والتعرف على مداها وكذلك الأسباب الحقيقية التي أدن إليها فعلى سبيل المثال يمكن القول أن ارتفاع انفصال العمالة عن المعدل النمطي قد لا يكون دليلاً على سوء الأداء في مجال الأفراد، حيث قد يرتبط ذلك بموقف عام أو قومي، وكذلك الحال حين انخفاض هذه المعدل وعليه، فإن بموقف عام أو قومي، وكذلك الحال حين انخفاض هذه المعدل وعليه، فإن الأسباب التي تمهد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة، وحتى يمكن المعرف على هذه المقارنات فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر كافحة المقاييس لقياس الأداء الفعلى من كافة جوانيه.

الإجراءات النجحيحية:

وأخيراً فإنه بعد عمل المقارنات بين الأداء الفعلي والمعايير النماطية للأداء فإن الحلقة التي تكمل أحكام العمل الرقابي في مجال الأفراد تتطلب ضرورة الخذاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة ويطبيعة الحال فإنه لا يوجد شكل محدد لهذه الإجراءات، إذ أنها تتوقف على طبيعة معايير الأداء النمطية التي تمت مخالفتها وعلى الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الانحراف.

وية بعض الأحيان إن لم يكن ية معظمها، فقد يتطلب الأمر ضرورة قيام إدارة الأفراد بعمل بعض الدراسات الميدانية داخل المنظمة سواء حين وضع المعايير النمطية الأخراء أو حين فياس الأداء الفعلي أو حين اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

الفحل العاشر





إداره المؤسسات الأجنماعية





طربقة الانصال غي المؤسسة النربوبة

متدمة:

تعتبر التنظيمات الإنسانية انظمة للمعلومات كما هي انظمة للطاقة، وتبادل المعالومات والطاقة من المسائل الهامة لفهم التركيب التنظيمي، وعملية تبادل المعلومات عملية هامة بحد ذاتها لما تشتمل عليه وما تسببه أو تؤدي إلى رقابته وضبطه. وكما اقترينا من مركز الرقابة التنظيمية ومراكز اتخاذ الشرارات في التنظيم كلما زادت اهمية التركيز على تبادل المعلومات واصدارها.

ويمكن تعريف الأنظمة الاجتماعية كشبكات اتعسال محددة إذ ان الاتصال غير المحدد من شأنه ان يؤدي إلى عدم فاعلية وإلى فوضى وتشويه. ويعتبر الاتصال غير المحدد من شأنه ان يؤدي إلى عدم فاعلية وإلى فوضى وتشويه بشكل كاف. وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال مشكلة تواجه الإدارة بالرغم من الهميته لتحقيق أهداف الإدارة والأفراد والتنظيم. ويعتقد بعض الإداريين ان الفرد يقضي 70% من حياته يمارس عملية الاتصال بشكل أو بآخر وأن 90% من وقت الإدارة يخصم للاتصال. وقد لا نبالغ إذا قررنا بان اساس الشكلات الإنسانية تعود إلى عدم فاعلية عملية الاتصال وأن المشكلات العالمية تعود إلى عدم فاعلية عملية الاتصال وأن المشكلات العالمية تعود إلى عدم فاعلية والاتصال كما يعتقدون أو يتصورون فالحروب بين قدرة الأفراد على التفاعل والاتصال كما يعتقدون أو يتصورون فالحروب بين غير فعالة.

سنحاول في هذا البحث القاء الضوء على هذه العملية التنظيمية الهامة من خلال التعريف بعملية الاتصال ومناهجه ومراحله ومناقشة انواعه الرسمية وغير الرسمية والتعرف إلى محتوية كل نوع والصعوبات التي تواجه عملية الاتصال وتشديم بعض المقترى ات لغايات التخفيف منها وتحسينها وكذلك سنعرض الارشبات الانصال على متغيرات الانتاجية ورضا العاملين.

نحديد المنحوس:

تناول الأدب التنظيمي مفهوم الاتصال بدرجات متفاوتة فقد اعتبره البعض عملية متداخلة بهيكل التنظيمية والرقابة التنظيمية والقيادة وتكنولوجيا التنظيم وعملية صناعة القرارات التنظيمية ونظر إليه البعض الأخر . مشل فيفنر وشيرورد - كإضافة تنظيمية يساعدنا فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحث بأن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة عالية من الأهمية وإذا ثم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما . وبسبب تعدد التعريفات التي يستخدمها الباحثون والمنظرون فإنه يصعب الاتفاق على مدلولات واضحة لعملية الاتصال يعيد أحد الباحثين الكلمة إلى علنا نقف على مدلولات واضحة لعملية الاتصال يعيد أحد الباحثين الكلمة إلى الاصلي اللاتيني والمعلومات أو البيانات، وغذا وضعت هذه المضامين مع بعضها فقد يتكون والمعنى والمعلومات أو البيانات، وغذا وضعت هذه المضامين مع بعضها فقد يتكون

ويعرفه باحث آخر بأنه حقل للمعرفة يهتم بالاستخدام المنظم للرموز للحصول على ملعومات عامة أو مشتركة حول ظاهرة أو حادث أو هدف.

ويقرر كاتب ثائث بأن عملية الاتصال تتضمن نقل وتسليم الأفكار أو المشاعر أو الانجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما.

أما ويليام سكوت فيعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم ويعرف ثيودور هيربرت الاتصال بأنه عملية ديناميكية من خلال يؤثر شخص ما بشكل منصود أو غير متصود في ذهن أو ملكة شخص آخر من خلال وسائل أو ادوات تستخدم بشكل رمزي.

تشتمل هذه التعاريف خاصة تعريف هيربرت على مجموعة من المفاهيم التضمن مرسل المعلومات Sender ومتسلم (المستقبل) المعلومات Receivir والرسالة (المعلومات المنقولية) Message والرسالة (المعلومات المنقولية) Message والرسالة (المعلومات المنقولية) والمعاني المقصودة Intended Meaning . وإن احد المم مضاسين هذه التعاريف هو تحقيق الاستجابة المرفوية أو تغيير سلوك المستقبل المعلومات وفقاً لما يريده المرسل (مصدر المعلومات) ولتحقيق تلك الاستجابة ينبغي أن يحصل حد أدنى من الفهم أو التفاهم بين طريق عملية الاتصال، أما المعلومات (الرسائل) المنقولة فهي علاقات أو أنماط علاقات تتخذ عدة أشكال كالرموز أو اللغات (الكتابية والشفهية) أو الرسائل غير اللغوية non-Verba.

ولكي تكون عملية الاتصال ديناميكية يتطلب ذلك طاقة أو عمل متتابعة من أجل الوصول بالعملية إلى غايتها أما بعد "الوعي" أو "غير الوعي" في عملية الاتصال فالهدف منه تركيز اهتمامنا على المحاولات الإنسانية في عملية الاتصال لفصلها عن الاتصالات من خلال الاشياء كالاتصال بين نجم مضيء وبين عين الملاحظ حيث لا تتضمن هذه محاولة للاتصال.

وقد يحدث الاتصال بشكل غير مقصود مثل الملامح العفوية أو تعبيرات الوجه غير المقصودة والتي يكون لها اثر واضح على ايصال المعلومات أو الرسالة المقصودة.

ولكي تحدث عملية الاتصال يجب أن يكون لها أثر على متسلم الملومات حتى ولو كان ذلك الاثر لا يتفق مع الاثر المتوقع أو المقصود.

ويحدث الاتصال بين الاشخاص على شكل رموز، وعند استخدام التجريد abstraction في الرسائل المتقولة بمكن نقل الافكار أو الاعمال المرغوبية من خلال استخدام بعض الرموز ترتبك بها معاني متفق عليها كالرموز الستخدام ع البرقيات (اللغة) أو الاشارات أو الملامح أو الأصوات أو استخدام وسائل مادية (مثل استخدام الأعلام في الماضي لإرسال اشارات ذات دلالات ومعاني متفق عليها مسبقاً).

ان فهم هذه المركبات الاساسية لعملية الاتصال تعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يلم بها أهراد التنظيم الواحد في التعامل اليومي فيما بينهم أو بينهم وبين البيلة التنظيمية، خاصة عندما تدرك أن هناك دعوة للمبالغة في انسياب المعلومات بشكل كامل ويمرونة كبيرة، ومع أن ذلك يعتبر ظاهرة صحية وخطوة جيدة لمواجهة المشكلات التنظيمية إلا أنها مبالغة على درجة عالية من التبسيط، فالبقس الذي يساعد فيه الاتصال على حل المشكلات قد يكون سبباً في الكشف عن المزيد منها. فقد يبقى أي تنازع أو تناقض في القيم مثلاً من الأمور المخفية أو غير المحوظة إلى أن تمارس عملية الإتصال على نطاق واسع، وقد يكون للاتصال أثر مقصود أو غير مقصود على زيادة غموض المشكلات الحاضة أو زيادة درجة التشويش والفوضى فيها. وياختصار فإن الدعوة إلى الاتصال واهميته يجب أن يصاحبها تحفظ حول نوعية المعلومات الملائمة لحل المشكلات القائمة ويربطها بطبيعة عملية الاتصال بين الأفراد أو بين المجموعات المثلات الفائمة ويربطها بطبيعة عملية الاتصال بين الأفراد أو بين المجموعات أو بين الأنظمة الفرعية داخل التنظيم الواحد.

حملية تحنيف المحلومات:

يشترك الأفراد والمجموعات والتنظيمات في ميزة هامة تعتبر المحدد الأساسي لعملية الاتصال وهي ميزة تصنيف الملومات Coding وعملية الاتصنيف تعني وضع مجموعة محددة من التصنيفات يتم تجميع الملومات وفقاً لها. وتؤدي عملية التصنيف إلى حدف واختيار وتنقيح وتوضيح وتشويه وتحويل المعلومات المتسلمة من خلال عملية الاتصال. وكما تقوم المين باختيار وتحويل أمواج الضوء لتؤثر في إدراك الإنسان للاشياء أو للالوان كذلك يقوم أي نظام اجتماعي بتحويل أي محفز وفقاً لخواص النظام ذاته. وقد اثبت بعض المنظرين

بأن الأفراد يحملون معهم مجموعات من (التصنيفات) للحالات التي تواجههم تــؤثر في طريقــة معــالجتهم لتلــك الحــالات أو المواقــف. ويشــير والترليبمــان W.Lippmann في هذا الجال إلى أن الفرد الإنسان لا يرى الأشياء أولا ثم يعرفها بل بالعكس أنه يحدد (يعرف) الأشياء قبل أن براها، فعنك التعامل مع العالم الخارجي (عالم خارج الدات الإنسانية) المضطرب والمتداخل فإننا نميل إلى التقاط أو اختيار ما حددته ثقافيتنا ونميل إلى إدراك ما نختاره بشكل تم تصنيفه Stereotyped من قبل ثقافتنا وكما للفرد نظام للتصنيف فللتنظيم أيضاً نظام لتصنيف الملومات يحدد كمية ونوع الملومات التي يتسلمها من العالم الخارجي ويقوم بتحويلها وفقاً لمواصفاته وخواصه المنظمة. وإن أكثر العوامل تحديداً لعملية تصنيف العلومات التنظيمية هي المراكز التي يحتلها أفراد التنظيم والتي ستقرر ادراكهم وتفسيرهم للمعلومات التي يتسلمها النظام وستحدد قدرتهم للبحث عن معلومات إضافية أخرى. فالفرد العضو في التنظيم بنظر لعمل التنظيم بشكل بختلف عن نظرته وهو خارج التنظيم ومن الصعب أن يشغل المرء مواقع مختلضة في الضراغ الاجتماعي دون أن يتكون لديه ادراك مختلف، ويعبود السبب في ذلك إلى أن الضرد بقبوله بعضوية التنظيم فإنه يتماثل مع بعض من مركبات نظام التصنيف التنظيمي لأنه يقبل بمعاييره وقيمة، ويستوعب بعضاً من ثقافته ويطور بعض التوقعات والقيم الماثلة لتوقعات وقيم الأعضاء الآخرين فيه، أن طبيعة الملومات الواردة للتنظيم تعتمد على حجم تلك المعلومات المتسلمة والطريقية التي تصرض من خلالها ويستم ادراكها بها وعملية النظرة الاجتماعية كشبكات محددة لعملية الاتصال وكشبكات تتعامل مع العلومات الواردة إليها بشكل انتقائي يتضمن امكانية حدوث فائض من المعلومات Overload (اي أن كمية المعلومات الداخلة إلى النظام أكبر من قدرة النظام أو مركباته المختلفة للتعامل معها).

ويعود عبء المعلومات أو فالضها إلى عدم التجانس في بيثة التنظيم والتي يسببها الأفراد، وهي نتيجة للبحث المنظم عن المعرفة وللاستخدام التكنولوجي لها، فتطوير مصادر لمعلومات جديدة، (مدخلات) للتنظيم من شأنه أن يساعد على توفر بيئة دائمة التغير يميش فيها التنظيم أو النظام الاجتماعي.

لكن ما هي ردود فعل التنظيم لكمية المعلومات الفائضة الداخلة إليه؟ لقد صنف ميللر Miller استجابة التنظيم للفائض إلى سبعة اصناف رئيسية:

- 1. الحدف أي فشل التنظيم في تشغيل بعض المعلومات.
- 2. الخطأ: أي تمرير (تشغيل) الملومات بشكل غير دقيق.
- الترتيب: أي تأخير بعض المعلومات في فترات تتراكم فيها على أمل تشغيلها خلال فترات عدم التراكم.
 - 4. الانتقاء: ويتضمن إهمال بعض أنواع العلومات وفقاً لخطة من الأولويات.
 - 5. التقريب: اقتطاع بعض الأصناف المتميزة من الملومات.
 - €. استخدام القنوات المزدوجة أو القنوات المتوازنة مثل اعتماد اللامركزية.
 - 7. التهرب من العمل نهائياً.

ويجب التمييز بين الاستجابة الوظيفية أو غير الوظيفية للفالض من المعلومات في التنظيمات الصناعية والحكومية، فالاستجابة للفالض بالحذف أو الخطأ يعتبر من النوع غير الوظيفي فحدف أو اقتطاع بعض المعلومات يعني حرمان التنظيم منها خاصة عندما يتم الحذف على اسس غير رشيدة فعجز التنظيم عن تمرير أو قبول بعض المدخلات الهامة من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات التي يجبّ على التنظيم التعامل معها أجلا أم عاجلاً.

والخطأ في تشفيل بعض المعلومات يعتبر استجابة غير وظيفية من شأنه أن يحمل الننظيم كثيراً من التكاليف، وأن احد أهم مصادر الخطأ في تشغيل وتحرير المعلومات هو الميل إلى عكس معنى الرسالة (المدخلات).

أما ترتيب العلومات من خلال تأجيل بعض منها فيمكن أن يكون استجابة وظيفية أو غير وظيفية، فإذا كان الهدف من الترتيب تسهيل عمل المتسلم للمعلومات عند ذلك تكون الاستجابة غير وظيفية، ولكن إذا استخدمت طريقة

الترتيب في حالات يحصل فيها الفائض بالفعل على توقعات حقيقية بحصول فترات من قلة النشاط عند ذلك تكون الاستجابة المتمثلة بالترتيب ذات طابع وظيفي.

ويشكل مماثل ايضاً يمكن القلول ان الاستجابة بالانتقاء أو التسلم الانتقائي للمعلومات يمكن أن يكون وظيفياً إذا تحدد وفقاً لأولوبات حددها التنظيم وينيت على تقييم لحاجات التنظيم الفعلية، ولكن قد يكون غير وظيفي إذا لم يتم وفقاً لقواعد أو اسس متفق عليها. فقد يعمد الأفراد إلى تمرير بعض العناصر المألوفة في رسالة ما والتي تشكل عقبات أو مشكلات لهم، وفي حالات من ضغط العمل وضيق الوقت يتم اغفال جزء من المعلومات التي صعب تصنيفها حتى ولو كانت ذا أهمية كبيرة للتنظيم.

أما الاستجابة بالتقريب أو اقتطاع بعض الملوسات فهي استجابة غير وظيفية، كذلك الحال فإن اغفال المعلومات بالتهرب منها يعتبر استجابة غير وظيفية على الاطلاق. وفي كثير من الحالات تكون الاستجابة باستخدام قنوات متوازية استجابة وظيفية تؤدي إلى فاعلية التنظيم. فاللامركزية تعتبر وسيلة الإعادة بناء التنظيم من أجل التعامل مع فالض المعلومات.

وبالإضافة لهذه الأسائيب من أسائيب الاستجابة لعبء المعلومات المتزايد هناك أسلوب آخر يتضمن البحث عن وسائل لتخفيض المدخلات (العلومات المتواردة إلى التنظيم) وهو أسلوب صعب خاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، ولكن أسهل تطبيقاً داخل التنظيم حيث يخلق جزء من الفائض نتيجة لتداخل اعمال الأنظمة الفرعية المتعددة. ويعود ذلك إلى الافتراض بأن تبادل المزيد من المعلومات بين الأنظمة الفرعية والمستويات الهيراركية أمر مرغوب لزيادة فاعلية المتنظيم، بينما ما يحتاج إليه التنظيم هو وسيلة لتخفيض المنتج من المعلومات وتحديد لانسيابها ومسارها. إذ ينبغي تنظيم تبادل المنكرات بين المكاتب وتحديد حجمها. كما أن أتاحة المجال لكل أعضاء التنظيم للحصول . لمي الرسائل في أي

وقت اثناء العمل يعتبر انجازاً تكنولوجيا هاماً، فالبحث والكتابة والتفكير في القرارات الإدارية الهامة يتطلب فترات من الوقت دون تداخل أو تشويش وعلى التنظيم أن يساعد على استمرارية هذه النشاطات وأن يحول دون انقطاعها أو توقفها لمبب أو لاخر.

منامج الإنصال:

ان مفهوم الاتصال مفهوم واسع وقد استعمل في اكثر من حقل من حقول المعرفة كالعلوم والتكنولوجيا والأدارة والفنون واللفات والرياضيات والهندسة والفلسفة والعلوم السلوكية ولكننا سنحصر اهتمامنا بالاتصال في هذا البحث كعملية تنظيمية ومن هذا المنظور يمكن تصنيف عملية الاتصال في ثلاثة مناهج رئيسية هي:

- 1. منهج نظرية المعلومات.
- 2. منهج الاتصال بين الافراد (نو توجه سلوكي).
 - 3. المنهج التنظيمي،

منهج نظریة المعلومات:

ان هدف نظرية المعلومات هو تصنيف encode الرسائل (المعلومات) من خلال استخدام جوانبها الرياضية والاحصائية واستخدام اشارات الكترونية لارسال المعلومات خلال قنوات معينة بأقل قدر ممكن من الخطأ وتستند هذه النظرية إلى مفهوم الانتروبيا والذي يتضمن وجود درجة معينة من المشوائية أو الخطأ في أي نظام بحيث يؤدي إلى تفككه (انحلاله) مع مضي الوقت. وإن أي منظر للاتصال لابد أن يعترف بوجود خاصية الانتروبيا المنكورة. ومن أجل التعامل معها ينبغي قياس وتحليل ومحاولة ضبط أو رقابة الانتروبيا الناتجة عن الضوضاء والتي تعود إلى الانحراف أو التشويه الحاصل في المعلومات عندما يتم نقل رسالة ما أو تحويلها.

ويعتبر مفهوم الانتروبيا اساسي لعملية تحليل النظم ولمنهج النظام المفتوح وذلك لأن أي نظام يواجه مشكلة التشويش والفوضى والاضمحلال ولكن المنتوبات أو الانظمة الاجتماعية قادرة على مقاومة خاصية الاضمحلال من خلال تطوير مجموعة من الميكاديزمات للحصول على الموارد النادرة وتخزينها وإعادة تخصيصها وفقاً للحاجات التنظيمية الأمر الذي يساعدها في المحافظة على البقاء والاستمرارية، وتشكل المعلومات احد هذه المدخلات أو الموارد النظيمية.

ب. منهج الاتصالات الشخصى (بين الأفراد)،

بينما يرتبط منهج نظريات المعلومات بالتوجه الرياضي (كالكومبيوتر وتحاليل النظم والسوير نطيكية) فإن الاتصال بين الأفراد ذا طابع سلوكي. إذ ينظر إلى الاتصال هنا كوسيلة لأحداث تفير سولكي ويتضمن عمليات سيكولوجية كالإدراك والتعليم وزيادة المواقع، ويرتبط بهنا المنهج الاتصال السماعي والحساس والاتصال غير اللغوي، وتعتبر عملية التغنية العالمة حيوية لهذا المنهج فهي مهمة للمرسل والمستقبل على السواء من اجل ضمان مستوى جيد من الفاعلية في عملية الاتصال فالمرسل بجب أن يكون مستعد للتأثر بلستقبل ومستعد للسائم بشكل يجعلها بالمستقبل ومستعد المستقبل وتعديل الرسالة بشكل يجعلها مقبولة لديه إذا اراد أن يحقق الاستجابة المرغوبة.

ج. منهج الاتصال التنظيمي:

يعتبر هذا المنهج منهجاً وسطياً بين المنهجين السابقين إذ يشكل البنيان التنظيمي الرسمي شبكة تنساب من خلالها العلومات التي تشكل محور عملية الاتصال، وقد عالجت نظريات التنظيم المختلفة عملية الاتصال بدرجات متفاوتة فقد فشل دعاة النظرية التقليدية في التركيز على عملية الاتصيال، ويالرغم من أهمية مبادئ الأدارة الأساسية مثل وحدة الأمر والسلطة والهيراركبة إلا أن المنظرين الأوائل اغفلوه ولم يدمجوه في نظرياتهم، وإذا اعطي الاتصال أية اهمية

فقد كان ذلك يتوقف على فائدته في تدعيم الهيكل الرسمي والقنوات الهيراركية. وقد كان فايول الوحيد بين علماء التنظيم الذي قدم ثنا هيكلاً رسمياً مبسطاً للتنظيم، ومن خلال ذلك الهيكل بين فايول ان الاتصال الافقي كفيل بحل عدد من المشكلات بين المستويات التنظيمية ومن شأنه أن يوفر وقت وجهد المستويات الادارية المختلفة.

ويعود الفضل إلى جستربارنارد الذي كتب في نهاية الثلاثينات وكان أول من اشار إلى الاتصالات كجزء حيوي من نظريات التنظيم والادارة، والاتصال في من اشار إلى الاتصالات كجزء حيوي من نظريات التنظيم والادارة، والاتصال في عام والرفية في العمل من أهم ثلاثة أسس في التنظيم الرسمي. ولقد ربط بارنارد بين الاتصال وبين نظريته حول السلطة والذي حسد مفهومهها بأنها "قسرة الرئيس على الحصول على الاجتماع من المرؤوسين" وفي هذا اشارة واضحة لسور التنفية العائدة والاتصال العسكي. إذ أنه ينبغي توفر فهم وادراك للسلطة قبل أن تتم ممارستها من قبل الرئيس على التابدين.

وتشكل كتابات بارنارد وهايول حجر الأساس للكتابات اللاحقة حول الاتصالات والني اصبحت محور الاتصالات والني اصبحت محور تظريات الإدارة والتنظيم، ويستثنى من ذلك الابحاث التجريبية التي قام بها دعاة العلوم السلوكية حول ما يسمى بشبكات الاتصال كما سيمر معنا.

الفعالية والكفاحة في عملية الإلصال:

نعني بكفاءة الاتصال القيام بمحاولة للاتصال بأقل التكاليف المكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة خلال قناة (وسيلة) للاتصال بتكلفة أقل لمصدر (لمرسل) الرسالة مقابل ارسالها بوسيلة أخرى، فمثلاً إذا اراد مدير ما أن ينقل سياسة ما إلى المرؤوسين أعضاء التنظيم فهناك عدد من القنوات (الوسائل) يمكن أن يتم من خلالها الاتصال.

الدعوة إلى اجتماع عام يتم من خلاله نقل الرسالة للجميع.

- المصدر (المرسل): وهو الشخص الذي يحاول الاتصال وقد تكون لديه فكرة أو عمل يرغب القيام به أو معنى ما، وأحيانا قد يحدث الاتصال دون رغبة من المرسل.
- التجريد أو استخدام الرسوز، وهنا يجري ترجمة الأفكار أو الرغبات أو الأهداف أو المعلومات الأولية إلى رموز لتنقل مهان مشتركة.
- الرسالة: بعد أن تنتقي الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع في الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإنكانية الاستيعاب واللياقة والايفاء بالفرض .. الخ.
- فناة الاتصال: من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة وقد تكون الوسيلة شفوية أو غير شفوية كالرسائل الكتابية أو بالهاتف أو بواسطة الاثير أو تعابير الوجه (الملامح) وقد تكون أحياناً من خلال الصمت.
- 5. المستقبل: وهو الذي يتسلم الرسالة المنقولة، وهو الشخص المقصود، من قبل المرسل أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون المستقبل (مثل جمهور الشاشة المرئية والمستقبل ليس شخصاً سلبياً دوما بل هو شخص فاعل في معظم الحالات.
- قسير الرسالة: وهنا يجري إعادة تصنيف للرسالة حيث يجري استقراء المنى منها وقد بكون مطابقاً أو مخالفاً للمعنى القصود.
- 7. مصنس التشويش: اي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صنور الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستقبل ومن شأنه أن يؤثر على درجة الفهم والاستبعاب أو فهم المنى المقصود.
- التغنية العائدة: حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل ويصبح مصدراً للمعلومات.

شبكات الإنصال:

ذكرنا في الفقرات السابقة أن الابحاث المتعلقية بالاتصال خاصة على مستوى التنظيمات تعددت في توجهها إلا أن معظم الابحاث ركزت على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في نهاية الأربعينات من هذا القرن وباختصار كان البعث لهذا التركيز هو محاولة . الباحثين معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع الشكلات التنظيمية ويعرف سكوت شبكة الاتصال "كنظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال". وقد قام الباحثون بتجاربهم على مجموعات من الأفراد بحيث شكلت شبكات الاتصال المتغير المستقل بينما اعتبر الاداء والرضا هن العمل متغيرات تابعة وجرى ضبط وتثبيت المهمات والميزات الفردية والعوامل الخارجية المؤثرة في الأفراد النبين تشكلت منهم شبكات الاتصال. وقد اجريت التجارب من خلال تحديد مهمة لكل مجموعة وطلب إليها ايجاد حل لها وجرى ترتيب الجموعات في انماط مختلفة حول مكاتب تفصل بينها فواصل خشبية ذات فتحات يتم من خلالها تبادل الرسالل. ومن خلال التجارب تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتضاوت اعضاؤها في التعامل مع المشكلات وق كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة التي تجري فيها التجرية ومن هذه الشبكات ما يلي:

أ. العجلة: ويق هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادراً على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، وبعد التعامل مع مجموعة من الشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدراً لها في اغلب الاحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.

- 2. الدائرة: من الواضح أن شبكات الاتصال هي حالات افتراضية وذلك لأنه من الصعب أن تكون المجموعات على هذا الشكل من البنيان المحد. ولكنها تساعد على توضيح ظاهرة الاتصال في المجموعات. ففي شبكة الدائرة مثلاً يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة. وقد اكتشف بافيلاس مؤشراً للمركزية النسبية ووجد أنه كلما زاد المؤشر كلما زادت مركزية واهمية الشخص الشاغل للمركز في عملية الاتصال وكلما زادت قدرته على ممارسة التأثير والرقابة على افراد المجموعة. وقد استنتج بافيلاس بان الشبكة ذات الهيكل الأقل مركزية كانت اكثر الاشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة. واكتشف أيضاً بأن الاخطاء تقل كلما اصبح البنيان الشبكي (هيكل المجموعة) اكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد وثد اثبت أيضاً أن أكثر الاشخاص رضا كانوا اولئك الدين يشكلون محور المجموعة ومركزها الرئيسي.
- ق. الاتصال في جميع الاتجاهات: ادى البحث الذي قام به جوينز كاو وسايمون سنة 1955 إلى اكتشاف شبكة اخبرى اسمياها "الاتصال في جميع الاتجاهات" حيث يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل المجموعة إلا أنه في الواقع من الاتصال إلى شبكة "العجلة" حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء من موعة في الشخصية والمكانة، أي باختصار فإن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة تصعوبة ويديم كفاءة نقل جميع الملومات إلى كل عضو من أعضاء التنظيم.

وقيد كان لدراسية جوتسيكاو وسايمون مجموعية من المضامين الهامية الاتصال التنظيمي منها:

- انها إشارات إلى ضرورة التمييز بين شبكات الاتصال وهيكل التنظيم.
- ان نوع الشبكة يمكن أن يؤثر على سهولة التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي)
 لأكمال العمل والمهمة بنجاح.

3. تبين الدراسة بأنه لا توجد بالضرورة علاقة مباشرة بين حرية المشتركين ع الاتصال وانجاز المهمة أو العمل. وفي بعض الحالات قد يتطلب الأمر بعض المحددات إذا ما أريد تحقيق المهمة بنجاح.

والنتيجية النهائية للابحاث المختلفة حول شبكات الاتصال والمتعلقة بالعلاقة بين الأداء والرضا من جهة (المتغيرات التابعة) وشبكة الاتصال (الغير المستقل) من جهة أخرى هي أن شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الاداء والرضاء وفي المهمات البيطية تعتبر شبكة "العجلة" والاتصال في كل الجهات اكثر الشبكات المهمات البيطية بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات العلية. أما أثر شبكة الاتصال على درجة وضا الأعضاء المشاركين فقد استنتج الباحثون بأن شبكة الدائرة تؤدي إلى اكثر درجة من الرضا بين الاعضاء بينما يعتبر الاعضاء المحيطون بالمركز في شبكة "المجلة" القل الأفراد رضا.

وكما ودجد بافيلاس في ابحاثه المبكرة فأن اكثر الأفراد تقرياً إلى مركز شبكة الاتصال يعتبر اكثرهم رضا وسعادة، إذ أن القرب من المركز يعني زيادة القدرة على حل المشكلات القدرة على حل المشكلات والتعامل معها. وعليه يتطور المركز إلى محور لشبكة العجلة ويؤدي ذلك إلى ظهور هيراركية تنسجم مع المتطلبات الرسمية للمجموعة حيث يقوم شخص المركز بارسال العلومات إلى جميع الأعضاء ويتسلمها منهم.

ونتيجة أخرى هامة توصل إليها الباحتون ترتبط بالعلاقة بين متطلبات المهمة وبين شبكات الاتصال، فقد ثبت أن الأولى تؤثر في الثانية ويجري تكيف المجموعة وفقاً للحالة والمهمة. وقد قام فوجكس ومكنزي بتجرية قامت فيها مجموعات على شكل شبكات الصال في جميع الجهات بالتعامل مع تماني مجموعات من المشكلات ذات طبيعة بسيطة وروتينية ثم قامت المجموعات من المشاكل المعقدة، وقد شكلت معظم المجموعات بالتعامل مع أربع مجموعات من المشاكل المعقدة، وقد شكلت معظم المجموعات شبكات على شكل عجلة لمعالجة المشكلات السهلة حيث زادت سرعة الحل وقلت

الاخصطاء وكانت درجة الرضا عالية بين أعضاء المجموعة، ولكن عندما واجهت نفس المجموعات المشكلات الصعبة ادى الضغط على الشخص الذي يشغل المركز إلى العودة إلى شبكة الاتصالات في جميع الاتجاهات.

وهكذا ادت أبحاث الشبكات السابقة إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المحددات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال. ويعتده مرش وسايمون أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها. ومعظم الادوار roles التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تؤخذ من وقته وجهده، ولهذا كانت شبكة العجلة هي أقرب الشبكات إلى الهيراكية وذلك لان "العجلة" فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المراكز. وباختصار ويسبب صعوبات الاتصال المتنتج البعض بأن الهيراركية أمر ضروري ومحتوم ويعتقد سايمون بأنه في المبائل المملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المقدة التي نلاحظها في الطبيعة بنيانا هيراركيا. وبالرغم من أهمية الهيراركية إلا أنها تؤدي إلى خلق معوقات للاتصال كما سيمر معنا في الفقرات التالية.

انواج الإنصالات:

ترتبط بالهيراركية التنظيمية ثلاثة أنواع من الاتصالات تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تشيد كل منها إلى الاتجاه الذي تشكله المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو بالمكس، وقد أجمع الباحثون على هذه الأنواع الثلاث كأصناف من الاتصال الرسمي في حين أن هناك نوعا آخر يسمى بالاتصال غير الرسميز سنحاوف في هذا الجزء من البحث التعريف بأنواع الاتصال ومزاياها والمعوقات التي تواجه نقل المعلومات في كل منها.

1. الاتصال الهابط:

وهو اكثر انواع الاتصال شيوعا وقد ارتبط بالهيراركية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المستويات التنظيمية المستويات المستويات الأدارية أو التنفينية. وقد ركزت المناهج الإدارية والتنظيمية المختلفة على هذا النوع من الاتصال وإغفلت المنتواع الأخرى (الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي). ويرتبط هنا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى، وإذا الاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يعود إلى خطأ العاملين وليس إلى خطأ الإدارات العليا. ويما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلال تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها.

وقد ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في الرد على الافتراضات السابقة من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعشرت عملية الاتصال لأن الأواصر والتعليمات ستخترق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ، فأساءة فهم المنى المقصود من شأنها أن لا تؤدى إلى تحقيق الاستجابة المرغوبة.

وقد حدد كاتزو كان خمسة انواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي:

- أ. تعليمات محددة تتعلق بالهمات المحددة.
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهمات التنظيم الأخرى.
 - 3. معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
 - 4. معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الاداء المتحقق.

 معلومات ذات طبيعة ايديولوجية غايتها احداث تماثل بين العاملين واهداف التنظيم.

وقة حين يعطي النوع الأول أولوية على الأنواع الأخرى في التنظيمات الصناعية والمسكرية فإنه يجري أهمال النوع الثاني، إذ أن كثيراً من العاملين يدركون المهمات الموكلة اليهم ولكنهم يجهلون السبب الذي يطلب إليهم القيام بها. وذلت يعود إلى افتراض الإدارة بأنه إذا ما أدرك العامل السبب الذي يقوم بالعمل من أجله يمكن أن يقوم به على صورة تختلف عن النمط المطلوب والمحدد الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف في سلوك الأفراد لا تستطيع الإدارة تحمله أو السماح به.

أن ايصال المعلومات إلى المرؤوسين حول مبررات القيام بالمهمات والعلاقة بين العمل وأهداف التنظيم والمعلومات المتعلقة بالأداء من شأنها أن تؤدي جميعاً إلى منافع متعددة للتنظيم إضافة إلى زيادة التزام الفرد بأهداف التنظيم.

ويتم نقل المعلومات وفقاً الهذا النوع من الاتصال على عدة أشكال كتابية او شفوية، فالكتابة تشمل الكتيبات والتعليمات المكتوبة والرسائل والمجلات والجرائك واللوائح والتقارير والمنكورات الغ، وتتضمن المعلومات الشفوية المباشرة أو الخطب أو اللقاءات أو الشاشة المرئية أو استخدام الهاتف، ويدل التنوع في رسائل الاتصال على زخم المعلومات المتراكم والهابط على المستقبلين لدرجة تفوق قدرتهم على التعامل معها احياناً، وعليه بمكن أن يضحي التنظيم بالنوع في سبيل الحصول على الكم، وإذا تم ذلك فإنه من غير المكن التيقن من دقة المعلومات أو من امكانية تسلمها أو فهمها أو قبولها من قبل المستويات التنظيدية الدنيا.

ب. الاتصال الصاعد،

ع حين يعتبر الاتصال الهابط اتصالاً موجها فإن الاتصال الصاعد بأخذ اتجاها غير موجد، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال ع الاتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية التقليدين. وفي الوقت الذي يرتبط به الاتصال الهابط بهيراركية موجهة ويسلطة بيروقراطية فأن الاتصال الصاعد يستلزم منهجاً أشرافياً ومناخاً حراً مشاركاً. ولما كان الاتجاه البيروقراطي وليس الضغط الاداري المشارك هو الاتجاه المائد في الواقع التنظيمي فقد تم إهمال الاتصال الصاعد أو أسيء استخدامه واصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، واصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته لأن تمرير المعلومات إلى اعلى أمر غير تقليدي.

وقد حدد كاتز وكان خمسة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي:

- معلومات عن العامل نفسه وإدائه ومشكلاته.
 - 2. معلومات عن الأخرين ومشكلاتهم.
- 3. معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- 4. معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

وتنقل هذه المعلومات المختلفة أما مباشرة بين المرسل العامل والمستقبل (المدير) أو من خلال الوسائل المؤسسية الهيراركية المقبولية والمتفق عليها (يتصل الموظف بالرئيس المباشر والذي يتصل برئيسه وهلم جرا)، أو يستخدم وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي يستخدمها التنظيم ومن هذه الوسائل؛

أ. رقع الشكاوى:

وهذه منتشرة في اتفاقيات المعاومة الجماعية حيث يسمح للموظف بأن يقدم شكواه إلى المستوى الذي يلي رئيسه المباشر، الأمر الذي يؤدي إلىحماية الموظف من تعسف الرئيس المباشر ويشجع الاتصال الصاعد.

2. سياسة الباب المفتوح:

حيث يعمد بعض المديرين إلى السماح لمرؤوسيهم بالاتصال المباشر بهم دون الرجوع إلى المستويات الهيراركية من اجل معالجة المشكلات الطرقة، ولكن غالباً ما يكون هذا الأسلوب شعاراً دون محتوى، إذ يدرك الرئيس والمرؤوسون أنه بالرغم من الإعلان عن هذه السياسة إلا أن الباب مغلق في الواقع العملي (حين لا ستطيع الرئيس أن يستجيب لطلبات المرؤوس).

3. اساليب المفاركة:

وهده تتنوع بتنوع التنظيمات وتوجهات الإدارات العليا، فقد تتراوح من مشاركة غير رسمية تلأعضاء أو برامج مشاركة رسمية مثل اللجان أو المثلين أو من خلال صناديق الاقتراحات أو اللقاءات المتكررة الرسمية وغير الرسمية.

4. التوجيه والاستبيانات والمقابلات عند انهاء العمل:

تستطيع وحدات شؤون الموظفين في التنظيمات المختلفة أن تشجع الاتصال الصاعد من خلال القيام بمقابلات غير موجهة تستمع فيها إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم وتعبشة الاستبيانات المورية واجراء مقابلات مكثفة مع الأفراد النين يتركون التنظيم لسبب أو لأخر. فالمعلومات اليت يحصل عليها التنظيم تشكل مصدراً للتعرف على أسباب المشكلات وتحيط الادارة علماً بما يجري داخل التنظيم (أو خارجه) وكيف يتم تنفيذ السياسات الموضوعة.

مكلب الشكاوين:

وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات على المحتويات الدنيا، وقد تطور المفهوم في الدول الأسكندنافية، ثم انتشر إلى الدول الأوروبية الأخرى، وامريكا الشمائية ومن شأنه أن يساعد المتأثرين بالقرارات البيروقراطية لايصال شكاواهم إلى جهة محايدة تحاول نقلها إلى الإدارات العليا، ويمكن أن يعوض هذا الأسلوب عن أسلوب الباب المفتوح ويتخذ اشكالاً متعددة كمكتب

للشكاوي في جامعة أو مصنع أو أي تنظيم حكومي، أو يمكن أن يمارس من خلال تخصيص صفحة خاصة في جريدة يومية أو بتخصيص ركن أذاعي يستطيع الأفراد الاتصال من خلاله ويتقدموا بشكاواهم إلى القائمين على المكتب والدين يقومون بنقلها إلى الإدارات المسؤولة بطرق مختلفة. ويالرغم من هذه الوسائل المستخدمة لتشجيع الاتصال الصاعد إلا أن هناك عنداً من العقبات تقف أمام فاعلية الاتصال الصاعد منها:

بعد المعافة بين الإدارة والمستويات التنظيمية الدديا:

حيث يؤدي كبر التنظيمات الحديثة وتعقيدها وتعدد اهدافها ووظائفها إلى إدارات إلى بعد المسافة بين الإدارة والعاملين، كما يؤدي تقسيم التنظيمات إلى إدارات وقروع إلى مزيد من الفجوات بين المستويين، وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعددت المستويات الإدارية وكلما ادى مبدأ "التعقيد بالمستويات الإدارية" إلى صعوبة نقل الرسائل من مستوى متدن إلى آخر في اعلى التنظيم.

2. تحريف الملومات أو تشويهها اثناء تقلها إلى الأعلى:

ويحدث هذا التحريف بشكل مقصود احياناً ولكنه غالباً ما يتم بشكل غير مقصود، فالإشارة إلى وجود مشكلات في العمل عملية مزصجة ورد الفعل الإنساني الطبيعي هو رفض التصديق بوجود مشكلات أو انها ليست خطيرة إلى الحد الذي يصوره المرؤوس، وهناك ميل لدى الشرفين لنقل العلومات الجيدة وأبعاد كل ما من شأنه أن يثير غضب الشرف الأعلى، وهذا الميل يحدث عند البعض نتيجة لعدم حماس المسؤول لسماع الأخبار السيلة ورغبته في الاستماع إلى كل ما هو إيجابي ومقبول.

3. التجاهات وقيم الرئيس أو المشرف

ية غالب الحالات يميل المرؤوسون إلى الاعتقاد بأن الرئيس يمتلك سلطة مطلقة ومن حقه أن يحول دون تقدم الموظف أو تلبية طموحاته الأمر الذي يؤدي إلى معيق أو حاجز للاتصال، ومع أن الرؤساء يشجعون المرؤوسين على إيال المعلومات إلا أن المرؤوسين بخشون ذلك وبعتبر ونها مغامرة ذات عواقب وخيمة. ويعتقد كل من هوروتز وزانسر وهيموفتش أن اعضاء المجموعات يميلون إلى النظر إلى اصحاب القدرة بأنهم نو أهمية كبيرة لتلبية حاجاتهم ولهنا فإن الأفرادية المستوبات الدنيا يتصرفون تحاه الرؤساء يشكل يهدف إلى تعظيم العلاقات الجيدة بينهم ويقلل من شعور التوتر أو عدم الارتياح في تعاملهم معهم ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى الطموح الوظيفي نحو مستويات إدارية عليا في التنظيم وما يصاحبه من التخوف من الفشيل في تحقيق ذليك. وعليه فالمرؤوسون الذين بتمتمون بحصانة ما أو قدرة معرفية يكونون أكثر جرأة في التعبير عن ارائهم ومواقفهم وأكثر موضوعية في معالجة المسائل الطارلة أمام المسؤولين. وإذا ثم يبك الرئيس اهتمامات بآراء واتجاهات المرؤوس فلن يشجع ذلك الأخير على ممارسة الاتصال، وكثراً ما يرى بعض الرؤساء حماساً للاستمام إلا أنهم لا يستمعون جيداً أو يتجاهلون ما يسمعونه أو يستهزؤون بمصيره ويستخفون بأهميته ويعمد بعضهم إلى التدخل عند الاستماع "أو مقاطعة المرؤوس أو فرض رايه عليه وتكون النتيجة نقل أوامر الرئيس وتوجيهاته دون السماح للمرؤوس بإيصال معلوماته أو التعبير عن مشاعره.

4. الركز المتدنى للمرؤوسين:

من الميزات الواضحة للاتصال الهابط والتي لا يتمتع بها الاتصال الصاعد هو قدرة الرئيس (المرسل) عن ايصال الملومات بشتى الوسائل إلى المرؤوس المستقبل) في حين يعجز المرؤوس عن التدخل أو التطفل على الرئيس في الوقت الذي يريده بالرغم من الحاح القضايا والمشكلات التي تواجهه (المرؤوس)، وفي الوقت الذي يستطيع أن يسخر الرئيس كل المشرفين الذي يتبعونه فإن المرؤوس لا يستطيع أن يتخطى الرئيس المباشر ولذا فعليه أن يجتاز كل الحواجز حتى يصل إلى الرئيس دون أن يكون الميه الضمانات باستعداد الرئيس للاستماع أو يصل إلى التزامه بوضع الحلول.

ويشكل المساعلون والمسكرتيريون عقبات كاداة أمام المرؤوسين ويحولون دون ايصال معلوماتهم مباشرة إلى الرئيس للرجة تفضيل المرؤوس عدم الخوض في المناهمة واجتراع مشاكله الأمر الذي ينعكس على انتاجيته ورضاه والتزامه باهداف التنظيم.

ندسين الإنمال الماعد:

تجمل عقبات الاتصال الصاعد من الضروري اتخاذ بعض الإجراءات إضافة للأساليب التي ذكرت سابقاً — من أجل الحد منها والوصول إلى اتصال فعال ومنتج، ومن هذه الإجراءات:

- العلم بوجود العقبات والحواجز أمام الاتعمال الصاعد، وهذه تشكل الخطوة الأولى لنحسين الاتعمال.
- إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم مقتر حاتهم والتعامل مع مشكلاتهم.
- 3. على الإدارة إتباع سياسة واضحة وثابتة للاستماع إلى المرؤوسين وقد يترتب على ذلك تطوير الرغبة لدى الرؤساء لمواجهة المشمكلات والاستماع للانباء السيلة وتشجيع المرؤوسين على تقديم المعلومات مهما كانت سلبية ولا تنسجم مع توقعات الرؤساء.
- 4. يجب على الرئيس توخي العناية والدقة في اختيار الأفراد الدين ينقلون المعلومات إليه بحيث يحرص أن لا يكون هؤلاء من النوع الذي ينقل إليه ما يرغب في سماعه ويبعدون عنه حكل ما من شأنه أن يعكر صفو مزاجه.
- ينبغي على الرئيس أن يصحح أي الجاهات أو عادات تمنع المرؤوس من الحديث (ليه بجراة وحرية وصراحة.
- أ. أن لا يكشف الرئيس عرر رايه في موضوع ما قبل سماع راي المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة، ومع أن الأول قد لا يتعمد فرض رايه على الثاني إلا أن المرؤوس يرهب مخالفة راي الرئيس بشكل مفتوح وصريح خوفاً من التارة رئيسة وتحيزه ضد الحالة مثار الحدل والنقاش.

7. ينبغي على الرئيس أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوس وأن يشعر المرؤوس بأن تلك المعلومات كانت الفع وفائدة، فليس اخضطر على جراة وشجاعة وصراحة المرؤوس من شعوره بأن الرئيس قد أهمل أو أغفل المعلومات التي نقلها إليه.

الإنصال الأختين:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس الستوى الإداري من الهيراركية التنظيمية، أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بين رئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الافقى على العلاقات بين المؤسسات في الستويات الإدارية المختلفة.

ومع أن النظريات التنظيمية ركزت على دور الخرائط التنظيمية في توضيح العلاقة بين الوظائف وبيان خطوط السلطة والتسلسل كما يجب أن تكون عليه عملية الاتصال واتجاهاته إلا أنها فشلت في معرفة حقيقة عملية الاتصال، أي أنها في الوقت الذي تبين فيه الاتصال التعرجي إلا أنها — النظريات والخرائط التنظيمية — تعجز عن توضيح التفاعل الذي يتم بين شخصين في نفس المستوى أو بين مستويات متعددة في تنظيمين معينين. وبالرغم من أهمية المبدأ التدرجي وتسلسل الأوامر إلا أنه أصبح غير فعال لمرفة كنة عملية الاتصال فيها الاتصال في التنظيمات الحديثة المعقدة والتي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة عنكبوت يكون فيها الرئيس في منتصف الشبكة بحيث تصدر منه واليه الخيوط (قنوات الاتصال) ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلاً من اتجاه واحد

ويعتبر الاتصال الأفقي ذا أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية:

 الفيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعة إفراد أو فريق للقيام بها، فبالإضافة لمساعدته لإنجاز مهمات من هذا للنوع فإن الإتصال

- الافقي بين الاتراب يساعد على توفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد، ويشكل التفهم المتبادل بـين الأعضاء سببا هاماً يضيف إلى قوة الفريـق ورصانته.
- يشكل الاتصال الأفقي دائرة (حلقة) مغلقة من حيث أنها تلبي حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات إلىهم من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات
 التنظيمية الأخرى.
- 3. من المهم النظر الاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم فالاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم فالاتصال الأفقي يعتبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة كانت المعلومات حكراً على مجموعة معينة وكلما زاد استخدامها لمراقبة ومعاقبة المرؤوسين في المستويات الدنيا، وعليه يكون الاتصال الأفقي بين المراتب المتساوية على درجة متدنية في هذا النوع من النظم (التنظيمات)، وإذا كان ذلت ممكنا في المنتجبل احكام الرقابة بهذا الشكل في المنتجبل احكام الرقابة بهذا الشكل في النظيمات المعاصرة.
- 4. يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات، فعندما يمزل أحد المسرفين أو رؤساء الوحدات الإدارية نفسه مع أعضاء وحدته ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك مجال للتنازتع وإذا ادى التنازع إلى الهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.
- 5. أن الاتصال الأفقى من العمليات الهامة التي تشجع مبدا المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كان الإدارة العليا ذا توجه نحو مزيد من مشاركة العاملين في رسم السياسات وانخلا القرارات، فإنه من المفيد لها وللتنظيم مما تشجيع المرؤوسين ليس فقط على التعبير الحر والصريخ عن آرائهم ولكن يقوموا بالتعاون على حل الأشكلات بين بعضهم البعض من خلال الاتصال الجانبي والأفقى.

ويالرغمم من عدم الإشارة الواضحة إلى الاتصال الأفقى في بعض التنظيمات إلا أنها طورت بعض الميكانزمات التي ارست ركالز للاتصال الأفقي، ومنها:

- نظام غير رسمي: حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي مع الآخرين على نفس المستوى وسيلة هامة للاتصال الافقى.
- 2. اجتماعات اللجان: اعتمدت التنظيمات التقليدية والمحدثة على اجتماعات لجان الاقسام المتداخلة من أجل تطوير الاتصال الأفقي، والغاية الرئيسية من هذه الاجتماعات هو اطلاع الأفراد على ما يقوم به زملاؤهم ولحاولة التنسيق بين النوائر والوحدات بشكل رسمي وغير رسمي.
- 3. توزيع التقارير المكتوية، تتطلب معظم الاجراءات التنظيمية وتتضمن تعميم المتقارير بشكل أفقي، وتحتوي هذه التقارير على مناقشات لحجم ونوع المشكلات الانسانية المرتبطة بالاتصال الهابط.

ندسين الإنصال الأفقي:

كما في الاتصال الصاعد يواجه الاتصال الأفقي بعض الموقات تتلخص فيما يلى:

- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقى مع مجموعات أو افراد يختلفون في الاتجاهات والأراء والقيم وانماط السلوك بحيث يبؤدي التعادفي هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون ناهيك عن توحيد الاتجاهات نحو هذف معهن.
- ان تقسيم التنظيم الواحد إلى وحداث متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الاتصال الأفقى، ويميل المتخصصون والمهنيون إلى تطوير ولاءات لتخصصاتهم ومهنهم أكثر منها للتنظيم ككل، وليع يميلون للنظر إلى المهنيين أو المختصين من حقوق أخرى كتهديد لمالحهم.

- 3. التنافس والتوتر بين الوحدات التنظيمية أو الوحدات الإدارية داخل التنظيم الواحد خاصة فيما يتعلق بالحصول على مزيد من المخصصات المالية، وتتنازع الوحدات التنظيمية داخل الدائرة الواحدة للحصول على مراكز إدارية ومالية الحضل، وهذا من شأنه أن ينعكس على نوعية وحجم المعلومات المتبادلة بين هذه الأقسام، إذ أن المنافسة تؤدي إلى اخفاء أوتشويه المعلومات أو عدم المشكلات.
- 4. يؤدي تعقيد التنظيمات المعاصرة إلى خلق صعوبات امام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة اعداد الندين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه. أن نظرة إلى خارطة تنظيمية حديثة باقسامها ووحداتها وأدارتها وأدوعها ووظائفها المختلفة تعطي فكرة وأضحة عن النمط المعقد المطلوب للتفاعل اللازم لإدارة عملياتها وتحقيق اهدافها.
- 5. والصعوبة الهامة الذي تواجه البادئ بالاتصال الأفقي تتمثل في عجبز هذا المتصل عن فرض نفسه على الأخرين أو اصدار الأوامر لهم بضرورة ايصال المعلومات أو الحصول عليها أو خلق التعاون مع الأخرينكما هو الحال في الاتصال الهابط، وهكذا يجبد المرسل نفسه مضطراً للاهتماد على الاقتناع وليس الاجبار الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.

امام هذه الصعوبات يمكن اهتماد بعض الوسائل التي تخفف من حدوثها وتجعل الاتصال الأفقى ممكنا وفعالاً وهي؛

- وضع بنيان تنظيمي واضح وتحديد وإجبات ومسؤوليات كل فرد فيه إذ يمكن ان يعمل الموظفون على كافة المستويات مع بعضهم إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم وتوضيح مساهمة اعمالهم له انجاز تلك الأهداف وخير وسيلة لتحقيق ذلك تتم من خلال تكريس عمل الفريق.
- 2. إقناع رثيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه للعمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعض الحساسيات الموجودة بينهم من أجل تحسين العلاقات الشخصية بين المديرين وهذا يتم من خلال توضيح الرئيس للمشاعر

الحقيقية الكامنة خلف الملومات المتبادلة بينهم والذي هو في مركز افضل من غيره لفهمها واستيعابها وبالتالى تبادلها مع الأخرين هلى انضراد.

3. تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلف من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة والزام الأفراد في المستويات النظيمية بالمياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان وتوصياتها.

الإنصال غير الرسمي:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج اطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أخراد عن قصد أو دون قصد، فالاشاعات المقصودة مع كونها مدمرة وهدامة احيانا لمصالح التنظيم إلا أنه يمكن استخدامها لتلعب دوراً بناءاً. فإذا كانت الإدارة العليا بصدد اصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتحسس ردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، ففي هذه الحالة نستطيع الاحتياط للفشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الحالة نستطيع الاحتياط للفشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الاجراءات المقصودة.

ويحقق الاتصال غير الرسمي فائدة لـنلك النوع من الأفراد الـنين يعجزون أولا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العلياء إذ يستطيع هؤلاء أن ينقلوا بعض الملومات بشكل غير مياشر من خلال يعتقبون انهم يجدون آذنا صاغية لدى الرئيس بحيث تثير فيه الاعتمام بالشكلة الأمرادي يتحقق معه الهدف من أيصالها إليه.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج، إذ تتفاهل ادارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحضلات الغ، وكثيراً ما تحل الشكلات من خلال

اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيداً عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

وتساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها وبالرغم ما لهذا الاتصال من فوائد إلا أن المبالغة فيه قد تضر بطرية عملية الاتصال، كما أن استخدام الادوات غير الملائمة من شأنها أن تشوه محتوى الاتصال وتؤدي إلى نتائج عكسية أو غير متوقعة، فالمبالغة في اطلاق الاشاعات أو الحديث إلى أكثر من طرف حول موضوع ما يكون له انعكاس سيء على ذهن المستقبل ذي التأثير المنتظر.

ويعتقد والتون بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدا في الانتماش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة (الصاعدة) غامضة وغير واضحة، عند ذلحة تنطلق الاشاعات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب احراجاً للقائمين عليه ويلبلة في صفوف اقسامه ووحداته وافراده وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي. إلا أن الأخير يجب أن لا يحل محل الأول في نقل سياسات التنظيم العليا أو القرارات التي تنوي إدارته وضعها موضع التنفيد.

ادارة

المؤسسات الاجتماعية





الأوردحمان حوسط البلد- في السلط - جيمع الفجيس النجابية طلكس، 2700 و460 و460 م خليور 1700 و750 و 460 عن عليا 1724 جيال الفسيس الشرقي الأرض حمان بقيامة الأرباق على بلك رايالك رايال المبلك - على كانة الراباط - جيم زمدي حجرة المباري

www.muj-arabi-pub.com

E-mail:Moj_pub@hotmail.com